



# ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ

Τμήμα Οικονομικών Επιστημών

ΠΜΣ «Εφαρμοσμένης Οικονομικής»

Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία:

## Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΤΟΥ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ: ΜΙΑ ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ

Κουκουβάνη Μαρία

Επιβλέπων: Επικ. Καθηγητής Θεόδωρος Μεταξάς

ΒΟΛΟΣ 2018

### **Υπεύθυνη δήλωση πρωτοτυπίας διπλωματικής εργασίας**

Βεβαιώνω ότι είμαι συγγραφέας αυτής της διπλωματικής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στη διπλωματική εργασία. Επίσης έχω αναφέρει τις όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε αυτές αναφέρονται ακριβώς είτε παραφρασμένες. Επίσης βεβαιώνω ότι αυτή η πτυχιακή εργασία προετοιμάστηκε από εμένα προσωπικά ειδικά για τις απαιτήσεις του προγράμματος μεταπτυχιακών σπουδών στην Εφαρμοσμένη Οικονομική του Τμήματος Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας.

Βόλος, 30 Ιουνίου 2018

Η μεταπτυχιακή φοιτήτρια

Μαρία Κουκουβάνη

## Ευχαριστίες

Η απόφασή μου για την επιλογή του θέματος της διπλωματικής μου εργασίας προέκυψε σε μεγάλο βαθμό από τις εμπειρίες που είχα στην πολυετή επαγγελματική μου πορεία στο Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας.

Αισθάνομαι την ανάγκη να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα Καθηγητή μου κ. Θεόδωρο Μεταξά, για την πολύτιμη βοήθεια που μου προσέφερε στην ολοκλήρωση της διπλωματικής μου εργασίας με την καθοδήγησή του, τις συμβουλές του και την ηθική στήριξη που μου παρείχε.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου για την αμέριστη συμπαράσταση και ενθάρρυνσή της στην προσπάθειά μου σε όλη τη διάρκεια των μεταπτυχιακών σπουδών μου.

Τέλος, οφείλω ένα μεγάλο ευχαριστώ σε όλους τους συναδέλφους μου στο Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας που με βοήθησαν και δέχτηκαν πρόθυμα να συμμετάσχουν στην έρευνα, αφιερώνοντας το χρόνο τους για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου.

## 1 Περιεχόμενα

ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....	8
ABSTRACT .....	8
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1</b> .....	9
1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	9
1.1 Οι μεταμορφώσεις του εργασιακού τοπίου .....	9
1.2 Η εργασία στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση .....	11
1.3 Η σημασία της επαγγελματικής ικανοποίησης.....	16
2 ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ.....	19
2.1 Εννοιολογικός προσδιορισμός της επαγγελματικής ικανοποίησης.....	19
2.2 Θεωρητικό πλαίσιο της εργασιακής ικανοποίησης .....	23
2.2.1 Θεωρίες περιεχομένου ή ικανοποίησης αναγκών .....	23
2.2.2 Θεωρία Ιεράρχησης των αναγκών του Abraham Maslow .....	24
2.2.3 Η θεωρία του Alderfer – ERG.....	25
2.2.4 Η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg (1959) .....	25
2.2.5 Θεωρία των επίκτητων αναγκών του Mc Clelland.....	26
2.2.6 Θεωρίες Διεργασίας.....	27
2.2.7 Θεωρία της ισότητας.....	27
2.2.8 Η θεωρία των προσδοκιών του Victor Vroom.....	28
2.2.9 Θεωρία απόκλισης.....	29
2.2.10 Το μοντέλο των επαγγελματικών χαρακτηριστικών.....	29
2.3 ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΤΗΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ .....	30
2.3.1 Εργασιακά χαρακτηριστικά .....	31
2.4 Οργανωσιακά χαρακτηριστικά.....	37
2.5 Ατομικοί παράγοντες .....	39
2.5.1 Τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας.....	40
2.5.2 Φύλο.....	40
2.5.3 Η ηλικία .....	42
2.5.4 Μορφωτικό επίπεδο .....	43
2.6 ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ.....	44
2.6.1 Περιγραφικός Δείκτης Εργασίας.....	45
2.6.2 Ερωτηματολόγιο της Μιννεσότα .....	46

2.6.3	Job Satisfaction Survey .....	46
2.6.4	Job Diagnostic Survey (JDS) .....	47
2.6.5	Άλλα εργαλεία .....	47
2.7	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ .....	47
2.7.1	Η επαγγελματική ικανοποίηση στο δημόσιο τομέα .....	48
2.7.2	Τοπικές διαφοροποιήσεις .....	54
2.8	Η επαγγελματική ικανοποίηση στο διοικητικό προσωπικό των ιδρυμάτων τρίτοβάθμιας εκπαίδευσης .....	55
2.8.1	Παράγοντες που επιδρούν στην εργασιακή ζωή των διοικητικών υπαλλήλων στη τρίτοβάθμια εκπαίδευση .....	57
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 .....</b>		<b>61</b>
3	ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ .....	61
3.1	Βασικά κοινωνικο-οικονομικά χαρακτηριστικά διοικητικών υπαλλήλων Πανεπιστημίου Θεσσαλίας.....	61
3.2	Περιγραφή και δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος.....	65
3.2.1	Δημογραφικά στοιχεία.....	65
3.3	Περιγραφή αποτελεσμάτων.....	67
3.4	Ανάλυση αποτελεσμάτων .....	75
3.4.1	Συσχετίσεις δημογραφικών μεταβλητών με ικανοποίηση: Συγκρίσεις μέσω όρων 75	
3.5	Ανάλυση σε Κύριες Συνιστώσες .....	92
3.5.1	Επεξεργασία Μεταβλητών .....	95
3.5.2	Παραγωγή συνθετικών Υπερματαβλητών .....	95
3.5.3	Παραγόμενες Συνθετικές Μεταβλητές .....	96
4	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....	105
5	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	110
6	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ .....	120

## ΠΙΝΑΚΕΣ

Πίνακας 1. Ανεξάρτητες μεταβλητές. ....	61
Πίνακας 2. Εξαρτημένες μεταβλητές. ....	63
Πίνακας 3. Δημογραφικά στοιχεία δείγματος ερωτηματολογίου. ....	65
Πίνακας 4. Ενδιαφέρον προς την εργασία.....	67
Πίνακας 5. Αίσθημα σημαντικότητας. ....	68
Πίνακας 6. Συμπεριφορά προϊσταμένων. ....	69
Πίνακας 7. Δικαιοσύνη και αμεροληψία προϊσταμένου. ....	69
Πίνακας 8. Αναγνώριση από προϊστάμενο.....	70
Πίνακας 9. Συναδελφικές σχέσεις.....	71
Πίνακας 10. Μηνιαίες αποδοχές. ....	72
Πίνακας 11. Ενδεχόμενο μετακίνησης σε άλλη υπηρεσία. ....	72
Πίνακας 12. Γενικές συνθήκες εργασίας.....	73
Πίνακας 13. Συνολική ικανοποίηση.....	74
Πίνακας 14. συσχετίσεις Υπερμεταβλητών.....	96
Πίνακας 15. Δείκτης KMO και Bartlett's Test σφαιρικότητας 2001. ....	96
Πίνακας 16. Πίνακας Αδράνειας.....	97
Πίνακας 17. Συσχέτιση εργασιακής ικανοποίησης - υπερμεταβλητών.....	97
Πίνακας 18. Συσχέτιση εργασιακής ικανοποίησης-δημογραφικών.....	120
Πίνακας 19. Δείκτης συμμεταβλητότητας μεταβλητών.....	114
Πίνακας 20. Δείκτης συσχετίσεων μεταβλητών. ....	116
Πίνακας 21. Συμμετοχικότητες μεταβλητών.....	121
Πίνακας 22. Παραγόμενες Κύριες Συνιστώσες. ....	126

## ΣΧΗΜΑΤΑ

Σχήμα 1. Επιμέρους πτυχές εργασίας σε σχέση με το φύλο.....	77
Σχήμα 2. Συνολική ικανοποίηση σε σχέση με την ηλικία.....	78
Σχήμα 3. Επιμέρους πτυχές εργασίας σε σχέση με την ηλικία.....	79
Σχήμα 4. Επιμέρους πτυχές εργασίας σε σχέση με το μορφωτικό επίπεδο.....	80
Σχήμα 5. Αίσθημα ασφάλειας σε σχέση με τα έτη απασχόλησης. ....	82
Σχήμα 6. Αίσθημα σπουδαιότητας σε σχέση με τα έτη απασχόλησης. ....	82
Σχήμα 7. Γραφειοκρατία σε σχέση με τα έτη απασχόλησης. ....	83
Σχήμα 8. Ανάλυση πρωτοβουλιών σε σχέση με τα έτη απασχόλησης.....	84
Σχήμα 9. Ανταγωνισμός σε σχέση με τα έτη απασχόλησης.....	85
Σχήμα 10. Αίσθημα ομαδικότητας σε σχέση με τα έτη απασχόλησης. ....	86
Σχήμα 11. Επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης σε σχέση με τα έτη απασχόλησης. ....	87
Σχήμα 12. Ικανοποίηση από τη διοίκηση σε σχέση με τα έτη απασχόλησης. ....	88
Σχήμα 13. Αίσθημα ασφάλειας σε σχέση με το καθεστώς απασχόλησης. ....	89
Σχήμα 14. Αίσθημα σημαντικότητας σε σχέση με το καθεστώς εργασίας. ....	90
Σχήμα 15. Πρόθεση μετακίνησης σε σχέση με το καθεστώς απασχόλησης.....	90
Σχήμα 16. Γραφειοκρατία σε σχέση με το καθεστώς απασχόλησης. ....	91
Σχήμα 17. Ικανοποίηση σε σχέση με τη θέση του εργαζομένου. ....	92
Σχήμα 18. Συνολική εργασιακή ικανοποίηση. ....	105

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία αποτελεί προσπάθεια μελέτης του επιπέδου της εργασιακής ικανοποίησης μεταξύ των διοικητικών υπαλλήλων του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας και πραγματοποιήθηκε με χρήση ερωτηματολογίου 37 ερωτήσεων, το δείγμα του οποίου περιελάμβανε 144 εργαζόμενους. Πραγματοποιήθηκε στατιστική επεξεργασία και ανάλυση των αποτελεσμάτων με μεθόδους περιγραφικής στατιστικής, ανάλυσης διασποράς και ανάλυσης κυρίων συνιστωσών και επιχειρήθηκε συσχέτιση των απαντήσεων του δείγματος με δημογραφικά χαρακτηριστικά όπως το φύλο, η ηλικία, η εργασιακή εμπειρία και το καθεστώς απασχόλησης. Παράλληλα, δημιουργήθηκαν υπερμεταβλητές για τη συμπύκνωση και ευκολότερη ερμηνεία των παραγόντων που επιδρούν, θετικά ή αρνητικά, στη δημιουργία ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος.

Λέξεις κλειδιά: *εργασιακή ικανοποίηση, διοικητικοί υπάλληλοι, Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, Ανάλυση Κυρίων Συνιστωσών, ποιότητα εργασιακής ζωής*

## ABSTRACT

The present study attempts to investigate factors and patterns that affect and determinate the level of job satisfaction among administrative staff of the University of Thessaly. A sample of 144 employees answered a questionnaire of 37 questions and the results were analysed by methods of descriptive statistics, analysis of variance and principal component analysis in an attempt to correlate job satisfaction degree with demographic characteristics such as age, gender, work experience and working position and explain the main factors and patterns which influence negatively or positively, the working environment of a greek academic institute.

Keywords: *job satisfaction, administrative staff, University of Thessaly, Principal Component Analysis, quality of working life*



# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

---

## 1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

### 1.1 Οι μεταμορφώσεις του εργασιακού τοπίου

Λαμβάνοντας υπόψη ότι οι άνθρωποι αφιερώνουν ολοένα και μεγαλύτερο μεγάλο μέρος της ζωής τους δουλεύοντας, το ζήτημα της ανταπόκρισης των εργαζομένων με την εργασία έχει κερδίσει αξιοσημείωτο ερευνητικό ενδιαφέρον. Η επαγγελματική ικανοποίηση αποτελεί ένα από τα κεντρικά αντικείμενα της Οργανωτικής/ Βιομηχανικής Ψυχολογίας, κυρίως γιατί θεωρείται ότι έχει άμεση σχέση τόσο με τη ψυχική υγεία του εργατικού δυναμικού, όσο και με την αποτελεσματικότητα των οργανισμών. Πράγματι, ο τρόπος με τον οποίο οι άνθρωποι ανταποκρίνονται στην εργασία τους, έχει επιπτώσεις στην προσωπική τους ευτυχία, την αποτελεσματικότητα των εργοδοτών-οργανισμών που τους απασχολούν, ακόμη και στη κοινωνική σταθερότητα (Loscocco & Roschelle, 1991).

Πολλές προηγούμενες μελέτες που βασίστηκαν κυρίως σε δεδομένα του ιδιωτικού τομέα, διαπίστωσαν ότι η ικανοποίηση με την εργασία ακολουθεί μία καθοδική τάση σε πολλές χώρες. Οι Green κ.α. (2016) σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε στη Μ. Βρετανία υποστήριξαν ότι η εργασιακή ευημερία σημείωσε πτώση τη περίοδο μεταξύ του 2006 και του 2012, η οποία συνδέθηκε με σχετικές αλλαγές στις εργασιακές συνθήκες, όπως η επιτάχυνση του ρυθμού των αλλαγών στο χώρο εργασίας, η αυξανόμενη εργασιακή αβεβαιότητα, οι περικοπές προσωπικού, η αναδιοργάνωση εργασίας, η μειωμένη επιλογή, και η σύνδεση αμοιβών με την οργανωσιακή επίδοση. Οι Blanchflower και Oswald (1999) υποστήριξαν ότι αυτή η καθοδική τάση συνιστά παγκόσμιο φαινόμενο, ενώ ο Tobias (2002) έδειξε ότι η επαγγελματική ικανοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων σημειώνει επίσης πτώση. Ανταποκρινόμενοι στις ανησυχίες για πτώση του ηθικού και της παρακίνησης στους δημόσιους υπαλλήλους, αρκετοί ερευνητές έχουν διερευνήσει τα ανθρώπινα κίνητρα και τη σχέση τους με τις εργασιακές στάσεις όπως η οργανωσιακή δέσμευση, η επαγγελματική εμπλοκή και η επαγγελματική ικανοποίηση.

Πράγματι, οι μεταμορφώσεις της φύσης της απασχόλησης εξαιτίας μιας σειράς δημογραφικών, οργανωσιακών και τεχνολογικών παραγόντων έχουν συμβάλει στη

διαμόρφωση των συνθηκών εργασίας. Στην Ε.Ε η οικονομική διεθνοποίηση θέτει αυξανόμενες πιέσεις στις παραδοσιακές δομές δεξιοτήτων και απασχόλησης (Gallie, 2002). Για παράδειγμα, έχει περιοριστεί η ανανέωση της εργατικής δύναμης, έχουν εμφανιστεί μορφές οριζόντιας οργάνωσης και συνεργασίας δικτύων μέσα και πέρα από τη τυπική δομή και εφαρμόζονται πρακτικές ευέλικτης εργασίας που βασίζονται στην χρήση του διαδικτύου και των δικτύων τηλεπικοινωνίας (Duffy, 2008; Ouyé, 2011). Επιπλέον, τις τελευταίες δεκαετίες έχει παρατηρηθεί μία σημαντική εντατικοποίηση της εργασίας ως αποτέλεσμα της μείωσης προσωπικού, της πίεσης για υψηλότερα στάνταρ ποιότητας και της ραγδαίας οργανωσιακής αλλαγής, θέτοντας σοβαρούς κινδύνους που σχετίζονται με το εργασιακό στρες και τη σύγκρουση μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής.

Η συγκριτική ανάλυση της εργασιακής ποιότητας στην Ε.Ε. αποκαλύπτει την ετερογένεια των επιμέρους συνθηκών σε κάθε χώρα και επιβεβαιώνει την ύπαρξη διαφορετικών μοντέλων στην Ευρώπη. Στα περισσότερα νέα μέλη-κράτη και στην Ελλάδα, οι εργασιακές συνθήκες είναι χειρότερες από εκείνες της υπόλοιπης Ευρώπης: αυτές οι χώρες έχουν το χαμηλότερο ποσοστό εργαζόμενων που αναφέρουν ότι είναι ικανοποιημένοι με τις εργασιακές τους συνθήκες (Davoine, κ.α. 2008). Τα αποτελέσματα υποδεικνύουν ότι οι υπάρχουσες διαφορές συνδέονται με τους θεσμούς, τις εθνικές πολιτικές και τα συστήματα πρόνοιας. Η Ελλάδα στα πλαίσια της ευρωπαϊκής ολοκλήρωσης καλείται να εναρμονισθεί με το ευρωπαϊκό γίγνεσθαι ενσωματώνοντας το κοινοτικό δίκαιο στη δημόσια διοίκηση. Έτσι σηματοδοτείται μια καινούργια πορεία για τη δημόσια διοίκηση, κατά την οποία εξετάζονται μεταρρυθμίσεις στην οργάνωση και τη λειτουργία του δημόσιου τομέα με στόχο την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών προς τους πολίτες. Ο στόχος αυτός επιτυγχάνεται με την εισαγωγή μεθόδων και πρακτικών του σύγχρονου management στο χώρο της Δημόσιας Διοίκησης. (Φαναριώτης, 1999).

Στην Ελλάδα, κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης, οι συνθήκες εργασίας έχουν πληγεί σοβαρά με συνέπεια την αρνητική τους αξιολόγηση. Οι περίοδοι οικονομικής κρίσης θεωρούνται ως περιστάσεις σφοδρής αναδιάρθρωσης στην απασχόληση και στις σχέσεις παραγωγής, καθώς αποτελούν ευκαιρία για ανανέωση των εργασιακών μεθόδων, σχέσεων και συμφωνιών αποδοχών, με συνέπειες τόσο για τους εργαζόμενους όσο και τους εργοδότες. Τα σχέδια λιτότητας που εφαρμόζονται σε

αυτές τις περιόδους, περιλαμβάνουν σκληρές προσαρμογές μειώνοντας τις δημόσιες δαπάνες και τους μισθούς και αναβάλλοντας τις κοινωνικές παροχές. Οι περίοδοι οικονομικής ύφεσης είναι γνωστό ότι επιφέρουν πτώση στη γενική ευημερία, η οποία εκτείνεται πέρα από τους ανέργους στη γενικότερη εργατική δύναμη που αισθάνεται λιγότερο ασφαλής (Di Tella κ.α.. 2003; Green 2011), επιδρώντας στον τρόπο που οι εργαζόμενοι αξιολογούν τις συνθήκες εργασίας τους.

Οι Markovits κ.α. (2014) εξέτασαν τον αντίκτυπο της οικονομικής κρίσης της Ελλάδας στις εργασιακές στάσεις των εργαζόμενων, συγκρίνοντας την επαγγελματική ικανοποίηση και την οργανωσιακή δέσμευση ενός δείγματος ιδιωτικών και δημοσίων υπαλλήλων στις αρχές της οικονομικής κρίσης στην Ελλάδα (2010/2011) με ένα άλλο πριν την εκδήλωση της κρίσης (2004/2007). Τα αποτελέσματά τους έδειξαν ότι οι συμμετέχοντες μετά την έναρξη της κρίσης είχαν χαμηλότερη επαγγελματική ικανοποίηση και, οργανωσιακή δέσμευση ως συνέπεια της οικονομικής κρίσης. Μάλιστα, οι στάσεις των εργαζόμενων φάνηκαν να επιδεινώνονται περαιτέρω, σύμφωνα με τα αποτελέσματα επόμενης έρευνας των Markovits κ.α. (2017) που συνέκρινε τα δύο παραπάνω δείγματα με ένα δείγμα 450 δημοσίων και ιδιωτικών υπαλλήλων.

## 1.2 Η εργασία στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση

Παρότι το μεγαλύτερο μέρος της έρευνας σε αυτόν τον τομέα έχει εστιάσει σε οργανισμούς που στοχεύουν στο κέρδος, έχει σημειωθεί ένα αυξανόμενο ενδιαφέρον για την επαγγελματική ικανοποίηση του προσωπικού στην τριτοβάθμια εκπαίδευση. Ένας από τους λόγους για αυτό το αυξανόμενο ενδιαφέρον είναι ότι η ανώτερη εκπαίδευση ανήκει στον κλάδο «έντασης εργασίας». Δεδομένου ότι το μεγαλύτερο ποσοστό του δαπανών των πανεπιστημίων αφιερώνεται στους ανθρώπινους πόρους – μισθοί και λοιπές παροχές – είναι λογικό το ζήτημα της απόδοσης σε αυτόν τομέα να συνιστά μείζον θέμα (Johnsrud, 2002). Επιπλέον, με βάση τη πεποίθηση ότι η εκπαίδευση, η επιστήμη και οι ανθρώπινοι πόροι αποτελούν τις βάσεις της οικονομικής ανάπτυξης και της κοινωνικής προόδου, η διασφάλιση της ποιότητας στην ανώτατη εκπαίδευση έχει προβληθεί ως μία από τις σημαντικότερες προτεραιότητες των

εκπαιδευτικών ιδρυμάτων στην Ε.Ε. που ενισχύει την αποτελεσματικότητά τους (Dahlggaard-Park κ.α., 2013).

Τα τελευταία χρόνια όμως, οι συνθήκες εργασίας έχουν υποστεί σημαντικές αλλαγές στον χώρο της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Αυτές συνδέονται με τη μαζική αύξηση του αριθμού των φοιτητών, την υπερβολική γραφειοκρατεία, το υπερβολικά κεντροποιημένο σύστημα και τις αυστηρές ιεραρχικές δομές που χαρακτηρίζουν τη διοικητική δομή των πανεπιστημίων (Bourantas κ.α., 2001; Giamouridis & Bagley, 2006). Επιπλέον, το διοικητικό προσωπικό των ιδρυμάτων ανώτατης εκπαίδευσης έχει να αντιμετωπίσει μεγάλες περικοπές προϋπολογισμού καθώς η οικονομική κρίση έχει επιφέρει σημαντικές περικοπές και μειώσεις στον δημόσιο τομέα, επηρεάζοντας μεταξύ άλλων και τα ΑΕΙ. Η σπανιότητα των πόρων είχε ως αποτέλεσμα την επιδείνωση της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας των ΑΕΙ και την εμφάνιση διάφορων ιδρυματικών δυσλειτουργιών, που οδήγησαν σε μείωση του ηθικού, δυσaráσκεια, έλλειψη καινοτομίας, δυσκαμψίες και μειωμένη ποιότητα (Trivellas & Santouridis, 2016).

Παρά τη σημασία του, το ζήτημα των κατάλληλων υλικών συνθηκών εργασίας στους δημόσιους οργανισμούς έχει αγνοηθεί σε μεγάλο βαθμό από την ελληνική πολιτεία, η οποία τις τελευταίες δύο δεκαετίες έχει προωθήσει την αναδιοργάνωση του δημόσιου τομέα (Ν. 2414/1996 και Ν. 3429/2005). Στην τριτοβάθμια εκπαίδευση ειδικότερα, κατά τη διάρκεια των τελευταίων δεκαετιών, έχουν γίνει πολλές απόπειρες αναμόρφωσης του εκπαιδευτικού συστήματος, οι οποίες στοχεύουν στην προσαρμογή του στις αυξανόμενες απαιτήσεις του γοργά μεταβαλλόμενου πολιτικού, οικονομικού και κοινωνικού περιβάλλοντος. Οι μεταρρυθμίσεις την τελευταία δεκαετία έχουν στόχο να ενταχθούν σε κανόνες η ποιότητα και η αποτελεσματικότητα των ιδρυμάτων ανώτατης εκπαίδευσης και να βελτιωθεί η διαφάνεια, η δυνατότητα σύγκρισης και η ανάληψη ευθυνών (Papadimitriou, 2015). Στο πλαίσιο αυτό, το 2005 θεσπίστηκε το εθνικό σύστημα για τη διασφάλιση της ποιότητας μέσω των εθνικών εκθέσεων της Αρχής Διασφάλισης και Πιστοποίησης της Ποιότητας στην Ανώτατη Εκπαίδευση. Το 2007 η μεταρρύθμιση του θεσμικού πλαισίου για τη δομή και λειτουργία των Ανωτάτων Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων (Ν.3549/2007) στόχευσε στην περαιτέρω εφαρμογή μεθόδων μετρήσεων και διαδικασιών που θα διασφαλίσουν τη ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Τα πανεπιστήμια συνεπώς, καλούνται να υιοθετήσουν στρατηγικές βελτίωσης της απόδοσής τους, προβαίνοντας σε δύσκολες επιλογές μεταξύ ανταγωνιζόμενων στόχων και αντιμετωπίζοντας διαρκώς προκλήσεις όπως οι νέες τεχνολογίες, η μεταβαλλόμενη δημογραφία των φοιτητών, οι απαιτήσεις για μεγαλύτερη λογοδοσία, μειωμένους προϋπολογισμούς και κριτική του ακαδημαϊκού κλίματος (Smith, 2004). Στο πλαίσιο αυτό, η απαιτήσεις από το προσωπικό για υποστήριξη του διδακτικού και ερευνητικού έργου έχουν αυξηθεί επίσης.

Οι εργαζόμενοι στα ιδρύματα της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης αποτελούν τη ραχοκοκαλιά των Ιδρυμάτων οι οποίοι με επαγγελματισμό οραματίζονται και συνεργούν στην ανάπτυξή τους. Διακρίνονται σε δύο γενικές κατηγορίες: στο ακαδημαϊκό προσωπικό και στο διοικητικό προσωπικό. Μολονότι η έρευνα για το ακαδημαϊκό προσωπικό των ιδρυμάτων της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης είναι αρκετά πλούσια, η αντίστοιχη έρευνα για το διοικητικό προσωπικό υστερεί σημαντικά τόσο σε εύρος όσο και σε βάθος. Στο ζήτημα των εργασιακών στάσεων, πιο συγκεκριμένα, υπάρχουν σχετικά λίγες μελέτες που εξετάζουν τις πτυχές της επαγγελματικής ικανοποίησης των διοικητικών υπαλλήλων στη εκπαίδευση. Όπως έχει υποστηριχθεί, τα διοικητικά στελέχη της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης είναι «οι αφανείς ήρωες» (Rosser, 2000), διότι η συνεισφορά τους σπανίως αναγνωρίζεται. Η βιβλιογραφία, ωστόσο, συχνά αναγνωρίζει τον κρίσιμο ρόλο των διοικητικών υπαλλήλων για την εύρυθμη λειτουργία των ιδρυμάτων της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, καθώς διεκπεραιώνουν πολλές από τις συναλλαγές και παρέχουν τις υπηρεσίες που υποστηρίζουν το διδακτικό και ερευνητικό έργο. Σύμφωνα με τη Rosser (2000) τα διοικητικά στελέχη των ιδρυμάτων ανώτερης εκπαίδευσης διατηρούν την ισορροπία μεταξύ των προϋσταμένων τους και των τμημάτων που εκπροσωπούν, ενώ η απόδοσή τους καθορίζει τη ποιότητα των σχέσεων μεταξύ του ακαδημαϊκού προσωπικού, των φοιτητών και του κοινού. Επίσης οι διοικητικοί υπάλληλοι έχουν την ευθύνη εφαρμογής των πολιτικών και των διαδικασιών λειτουργίας των ακαδημαϊκών ιδρυμάτων και συχνά αποτελούν τους πρώτους με τους οποίους αλληλεπιδρούν οι φοιτητές κατά την είσοδό τους στο πανεπιστήμιο.

Ένα άλλο σημείο που έχει τονιστεί στη βιβλιογραφία αφορά τις προκλήσεις και τους περιορισμούς που αντιμετωπίζει το διοικητικό προσωπικό. Αποτελώντας συνδετικό κρίκο στα ιδρύματα, συχνά αντιμετωπίζει αντικρουόμενες απαιτήσεις από

τα ακαδημαϊκά μέλη, την ανώτερη διοίκηση και τους φοιτητές. Ωστόσο, όπως έχει σημειωθεί, οι διοικητικοί υπάλληλοι έχουν περιορισμένη αρμοδιότητα να αλλάξουν ή να αναπτύξουν τις πολιτικές που εφαρμόζουν από τη θέση εργασίας τους (Johnsrud & Rosser, 1999; Rosser, 2000), καθώς συχνά αποκλείονται από τη συμμετοχή στις διαδικασίες καθορισμού των ιδρυματικών στόχων.

Τα αυξανόμενα επίπεδα λογοδοσίας στις αρχές αξιολόγησης, στους φοιτητές, στην κοινή γνώμη και στην πολιτεία γενικότερα, προστίθενται στις προκλήσεις που έχει να αντιμετωπίσει (Cowan, 2013). Από την άλλη μεριά, η μειωμένη κρατική χρηματοδότηση δυσχεραίνει σημαντικά το έργο του διοικητικού προσωπικού των ιδρυμάτων ανώτατης εκπαίδευσης. Επιπλέον, για να καλυφθούν οι μεταβαλλόμενες ανάγκες των φοιτητών, οι νέες τεχνολογίες και οι υπηρεσίες που προσφέρονται μέσω του διαδικτύου αποτελούν τα νέα εργαλεία που αναμένονται να χρησιμοποιηθούν από τους υπαλλήλους των πανεπιστημίων (Palloff & Pratt, 2003). Οι Johnsrud και Rosser (1999) προσδιόρισαν τρεις πηγές προβλημάτων για τα διοικητικά στελέχη της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης: α) η πρόκληση του να ακουστούν οι φωνές τους καθώς υποστηρίζουν τους εαυτούς τους, τις μονάδες ή τα Τμήματα και το προσωπικό που εκπροσωπούν, β) η έλλειψη αναγνώρισης των δεξιοτήτων και ικανοτήτων τους από τους προϊσταμένους και τους συναδέλφους τους και γ) η έλλειψη ευκαιριών επαγγελματικής εξέλιξης.

Αυτές οι συνθήκες μπορούν να ωθήσουν το διοικητικό προσωπικό να είναι αποξενωμένο και δυσαρεστημένο. Σε αντίθεση όμως με την αναμενόμενη έλλειψη επαγγελματικής ικανοποίησης που μπορεί να προκύψει βάσει των παραπάνω, η εμπειρική έρευνα στους διοικητικούς υπαλλήλους της ανώτερης εκπαίδευσης υποδεικνύει ότι διακρίνεται από σχετικά υψηλά επίπεδα επαγγελματικής ικανοποίησης (Solomon & Tierney, 1977; Kusku, 2013). Αντίθετα, άλλες έρευνες δείχνουν ότι αρκετά διοικητικά στελέχη εγκαταλείπουν τη θέση εργασίας τους για να αναζητήσουν άλλες ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης, ενώ η πρόθεση για παραίτηση ξεπερνά το 60% των μεσαίων διοικητικών υπαλλήλων (Johnsrud & Rosser, 1999; Rosser, 2000; Rosser, 2004; Rosser & Javinar, 2003; Sangaria & Johnsrud, 1988). Η εγκατάλειψη της θέσης εργασίας μπορεί να θεωρηθεί ως αντανάκλαση του πως αντιλαμβάνονται την εργασιακή τους ζωή τα διοικητικά στελέχη.

Οι παραπάνω αντιφάσεις καθιστούν σημαντική την ενίσχυση της έρευνας στο ζήτημα της επαγγελματικής ικανοποίησης του διοικητικού προσωπικού, καθώς, δεδομένης της σπουδαιότητας της εργασίας του διοικητικού προσωπικού και τη σχετική επένδυση από πλευράς ιδρυματικών οικονομικών πόρων στα μέλη του, είναι αξιοσημείωτο ότι ο αριθμός των μελετών για τους διοικητικούς υπαλλήλους είναι σαφώς μικρότερος από εκείνο των ερευνών για το ακαδημαϊκό προσωπικό.

Στο πλαίσιο αυτό, η παρούσα εργασία επιχειρεί να συμβάλει στην έρευνα της επαγγελματικής ικανοποίησης του διοικητικού προσωπικού της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης πραγματοποιώντας έρευνα που διερευνά την επαγγελματική ικανοποίηση του διοικητικού προσωπικού στην Ελλάδα, και πιο συγκεκριμένα του διοικητικού προσωπικού του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας, το οποίο αποτελεί ένα μεσαίου μεγέθους περιφερειακό πανεπιστήμιο. Το ανθρώπινο δυναμικό του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας χρησιμοποιώντας την Τεχνολογία, την Πληροφορική και την εξειδίκευση που αναπτύσσει, συνδράμει στην υλοποίηση των σκοπών και των στόχων του Ιδρύματος και κατ' επέκταση στην ανάπτυξή του. Δεδομένου της σημαντικότητας της εργασιακής συνεισφοράς του ανθρώπινου δυναμικού του Πανεπιστημίου, η εκάστοτε διοίκηση του Ιδρύματος από πλευράς της οφείλει να αντιλαμβάνεται την αξία των υπαλλήλων δημιουργώντας περιβάλλοντα που προσφέρουν ικανοποίηση στους εργαζόμενους. Πρόκειται για μια ανταλλαγή αξιών εργοδότη και εργαζομένων με θετικά αποτελέσματα στην απόδοση των εργαζομένων, η έλλειψής της οποίας οδηγεί σε δυσαρέσκεια και των δύο πλευρών. Ο στόχος είναι, μέσω του εντοπισμού των παραμέτρων που διαμορφώνουν την επαγγελματική ικανοποίηση των διοικητικών υπαλλήλων, να αναδειχθούν οι τρόποι βελτίωσης της λειτουργίας των Πανεπιστημίων. Αν και η σχέση μεταξύ επαγγελματικής ικανοποίησης και παραγωγικότητας δεν έχει καταληκτικά προσδιοριστεί, αυτές οι στάσεις και οι σχετικές συμπεριφορές φαίνονται πιθανό να μειώνουν τη παραγωγικότητα και τη ποιότητα των διοικητικών υπαλλήλων των πανεπιστημίων και να επιδρούν στο κλίμα ή τη κουλτούρα του ιδρύματος. Το συνταίριασμα εργαζομένου και θέσης εργασίας είναι προϋπόθεση η οποία καθορίζει την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα της δημόσιας διοίκησης.

### 1.3 Η σημασία της επαγγελματικής ικανοποίησης

Δεν υπάρχουν πολλές αμφιβολίες ότι γενικά η ικανοποιητική εργασία, αποτελεί μία πηγή προσωπικής σταθερότητας, δημιουργεί την αίσθηση της προσωπικής αξίας και συνδέεται άμεσα με τη διαδικασία της προσωπικής μας ανάπτυξης. Αυτό έχει επαρκώς τεκμηριωθεί από την έρευνα των κοινωνικών ψυχολόγων. Στις περισσότερες μελέτες για την ποιότητα της εργασιακής ζωής, η στάση απέναντι στην εργασία συνδέθηκε στενά με την συνολική ικανοποίηση (πχ. Schmitt & Bedian 1982; Shaver & Freedman 1976). Ο Kornhauser (1965) υποστήριξε ότι η εργασιακή ικανοποίηση συνδέεται άμεσα με την ευτυχία του ατόμου και ότι υπάρχει μία θετική σχέση μεταξύ εργασιακής και εκτός εργασίας ικανοποίησης, ενώ οι Campbell κ.α. (1976) έδειξαν ότι η εργασιακή ικανοποίηση συμβάλλει στη συνολική ικανοποίηση των ανθρώπων με μία διακύμανση περίπου 18%.

Το ζήτημα της επαγγελματικής ικανοποίησης, πέρα από τον ανθρωπιστικό χαρακτήρα του, παρουσιάζει επίσης και οικονομική χρησιμότητα. Πιο συγκεκριμένα, η επαγγελματική ικανοποίηση έχει βρεθεί να συνδέεται στενά με εργασιακές συμπεριφορές και αποτελέσματα, μεταξύ άλλων την παραγωγικότητα, την εργασιακή απουσία (absenteeism), την πρόθεση παραίτησης (turnover) και την οργανωσιακή αγωγή (organizational citizenship), απόδοση και πρόθεση για παραμονή στη θέση εργασίας (Clark 1997; Vroom 1964; Warr, 2007). Έτσι, για να ανταποκριθούν στον ανταγωνισμό και στις απαιτήσεις της αγοράς, οι οργανισμοί αναζητούν να αυξήσουν την παραγωγικότητα διασφαλίζοντας, μεταξύ άλλων, την επαγγελματική ικανοποίηση του προσωπικού τους (Böckerman & Ilmakunnas, 2012; Zelenski κ.α., 2008).

Ένα σημαντικό μέρος της σχετικής βιβλιογραφίας εστιάζει στη σχέση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και παραγωγικότητας. Κατά γενική ομολογία εκτιμάται ότι οι συνέπειες του επιπέδου της εργασιακής ικανοποίησης στην παραγωγικότητα των απασχολούμενων είναι σημαντικές, καθώς τα οφέλη που αυτοί αντλούν από την εργασία τους επηρεάζουν την προσπάθεια, τις δεξιότητες και τη δημιουργικότητα που είναι διατεθειμένοι να προσφέρουν στον εργοδότη τους. Σημαντικός αριθμός μελετών έχει δείξει ότι η παραγωγικότητα και η επαγγελματική ικανοποίηση συσχετίζονται θετικά (Hackman & Oldham, 1975; Watson κ.α., 1999; Böckerman & Ilmakunnas, 2012; Judge κ.α., 2001). Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι όσο περισσότερο ικανοποιημένοι είναι οι εργαζόμενοι με την εργασία τους τόσο περισσότερο παραγωγικοί είναι και



αντίστροφα. Ωστόσο υπάρχει αμφιθυμία σχετικά με την αιτιακή κατεύθυνση αυτής της συσχέτισης. Σύμφωνα με τους Porter και Lawler (1968), η ικανοποίηση, η παρακίνηση και η απόδοση αποτελούν τρεις διαφορετικές μεταβλητές οι οποίες αλληλοσχετίζονται έτσι ώστε η απόδοση και η παρακίνηση να μη αποτελούν μόνο αποτέλεσμα αλλά και προσδιοριστικό παράγοντα της επαγγελματικής ικανοποίησης. Οι Locke και Latham (1990), από την άλλη μεριά, υποστήριξαν ότι η σχέση ανάμεσα στην ικανοποίηση και τη παραγωγικότητα είναι αντίστροφη από αυτή που πιστεύεται ότι υπάρχει. Είναι πιθανό δηλαδή να μην οδηγεί η ικανοποίηση στη παραγωγικότητα, αλλά η παραγωγικότητα στην ικανοποίηση.

Αν και σημαντικός αριθμός μελετών υποστηρίζει ότι τα εμπειρικά δεδομένα αδυνατούν να υποστηρίξουν την άποψη ότι η εργασιακή ικανοποίηση έχει άμεση επίδραση στην παραγωγικότητα (Iaffaldano & Muchinsky, 1985; Mitchell, 1979; Vroom, 1964), εντούτοις έχει βρεθεί ότι η επαγγελματική ικανοποίηση σχετίζεται με συμπεριφορές όπως το αίσθημα της ένταξης σε ομάδα με κοινούς στόχους κι έχει σημαντική, αν και έμμεση, επίδραση στην οργανωτική παραγωγικότητα μειώνοντας τις αρνητικές επιπτώσεις συμπεριφορών όπως τα συνεχή λάθη και η συστηματική αποφυγή εργασίας (Farrell & Stamm, 1988; Spector, 1997).

Στο χώρο της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, πιο συγκεκριμένα, έχει επίσης καταδειχθεί η σημασία της ικανοποίησης των εργαζόμενων για τη λειτουργία των ιδρυμάτων και την επίδραση της ευημερίας στη παραγωγικότητα, την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα (Brown & Sargeant, 2007). Τα ευρήματα των Trivellas και Santouridis (2016), για παράδειγμα, επιβεβαιώνουν το διαμεσολαβητικό ρόλο της εργασιακής ικανοποίησης στη σχέση μεταξύ της ποιότητας υπηρεσιών στην ανώτερη εκπαίδευση και στη οργανωσιακή δέσμευση, τόσο για το ακαδημαϊκό όσο και για το διοικητικό προσωπικό του ΤΕΙ Λάρισας. Μάλιστα, η επαγγελματική ικανοποίηση του προσωπικού των ιδρυμάτων της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης έχει ιδιαίτερη σημασία διότι όχι μόνο τα υψηλά επίπεδα ικανοποίησης έχουν συνδεθεί με υψηλότερη απόδοση και αποτελεσματικότητα, η αύξηση της επαγγελματικής ικανοποίησης έχουν επίσης συνδεθεί με περισσότερο θετικό εργασιακό περιβάλλον, με βελτιωμένη ακαδημαϊκή κουλτούρα και με υψηλότερη παραμονή των εργαζόμενων στον οργανισμό. Σύμφωνα με τον Wright (2001), εξετάζοντας τις διαφορές μεταξύ των πραγμάτων που οι εργαζόμενοι επιθυμούν από την εργασία τους και εκείνων που λαμβάνουν, οι δημόσιοι

υπάλληλοι μπορούν να συμβάλουν στη βελτίωση των οργανισμών και στη προώθηση αλλαγών στο εργασιακό περιβάλλον που θα συμβάλλουν στη παρακίνηση των εργαζόμενων.

## 2 ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

### 2.1 Εννοιολογικός προσδιορισμός της επαγγελματικής ικανοποίησης

Η εργασιακή ικανοποίηση είναι μια σύνθετη έννοια, έχει απασχολήσει πολλούς ερευνητές και οι παραδοχές τους γίνονται μέσα από ένα εννοιολογικό πρίσμα που είναι συνάρτηση των προσωπικών και των εργασιακών καταστάσεων, που αντιπροσωπεύουν την πραγματικότητα. Η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί ένα από τα κύρια ζητήματα του σύγχρονου αποτελεσματικού management, επικεντρώνοντας το ενδιαφέρον στις επιθυμητές αποδόσεις των εργαζομένων μέσω της ικανοποίησης που λαμβάνουν κατά την άσκηση των καθηκόντων τους.

Παρότι, όπως θα εξετασθούν στη συνέχεια οι τρόποι προσέγγισης της εργασιακής ικανοποίησης από τους ερευνητές διαφέρουν, εν τούτοις όλες οι προσεγγίσεις περιλαμβάνουν όλα εκείνα τα συνθετικά στοιχεία που αποτελούν το επίκεντρο της γενικότερης ερμηνευτικής θεώρησης. Είναι τα στοιχεία που υποδηλώνουν το βαθμό στον οποίο ο εργαζόμενος βιώνει θετικά ή αρνητικά συναισθήματα για την εργασία του, τους συναδέλφους και το εργασιακό περιβάλλον. Πολλοί ερευνητές συμφωνούν ως προς το ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι μια πολυδιάστατη εννοιολογική κατασκευή και συνίσταται από πολλά επιμέρους στοιχεία (Koustelios, 2001).

Η εργασιακή ικανοποίηση είναι ζήτημα που απασχόλησε την επιστήμη της ψυχολογίας γιατί θεωρείται ότι επηρεάζει την ανθρώπινη συμπεριφορά και κατ' επέκταση το ενδιαφέρον των οργανισμών να επιτύχουν αποτελεσματικότερα τους στόχους τους με ικανοποιημένο προσωπικό. Για την κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς μέσα στο περιβάλλον των οργανισμών, η εργασιακή ικανοποίηση είναι η μεταβλητή η οποία έχει αποτελέσει το πιο συχνό αντικείμενο έρευνας τα τελευταία χρόνια στον κλάδο της οργανωτικής συμπεριφοράς, χωρίς ωστόσο να υπάρχει ένας κοινά αποδεκτός ορισμός της από τους μελετητές.

Από το 1935 ο Horrock προσδιόρισε την εργασιακή ικανοποίηση ως οποιονδήποτε συνδυασμό ψυχολογικών, φυσιολογικών και περιβαλλοντικών

περιστάσεων που προκαλούν ένα πρόσωπο να εκφράσει με ειλικρίνεια ότι είναι ικανοποιημένος με τη δουλειά του. Ένας άλλος ορισμός που αναφέρει ο Allport (1954) είναι ότι η επαγγελματική ικανοποίηση θεωρείται ως στάση απέναντι στη συγκεκριμένη εργασία (Καντάς 1998). Η στάση αντανακλά αυτό που το άτομο αισθάνεται, σκέφτεται για την εργασία του και προτίθεται να πράξει. Οι Wanous & Lawer (1972) ισχυρίζονται ότι εργασιακή ικανοποίηση προέρχεται από την ταύτιση των αναγκών του ατόμου και διαφορετικών πτυχών της εργασίας. Αργότερα οι Francis και Milbourn (1980) υποστήριξαν ότι εργασιακή ικανοποίηση είναι το αποτέλεσμα της αντίληψης ενός ατόμου αναφορικά με το τι προσδοκίες έχει από τις διάφορες πτυχές της εργασίας του. Σύμφωνα με τους Davis et al. (1985) η εργασιακή ικανοποίηση αντιπροσωπεύει το βαθμό στον οποίο οι προσδοκίες ταυτίζονται με την πραγματική αξία των αμοιβών. (Aziri 2011) Κατά τους Warr (1987) και Landy (1989) η εργασιακή ικανοποίηση δεν είναι κάτι σταθερό, αφού δεν υπάρχει απόλυτα εργασιακή ικανοποίηση στον εργαζόμενο καθώς διάφοροι παράγοντες που συνυπάρχουν και την προσδιορίζουν μπορούν να επηρεάσουν τον βαθμό ικανοποίησής της. (Κάντας 1998).

Μια άλλη προσέγγιση του όρου «ικανοποίηση» είναι του Holland (1996) ο οποίος υποστηρίζει ότι η επαγγελματική ικανοποίηση και η επαγγελματική εξέλιξη απορρέει από την καλή σχέση μεταξύ της προσωπικότητας ενός ατόμου και των χαρακτηριστικών του εργασιακού περιβάλλοντος. Η έλλειψη αντιστοιχίας μεταξύ της προσωπικότητας και εργασιακού περιβάλλοντος οδηγεί σε δυσαρέσκεια και μειωμένη απόδοση. Συνδέει δηλαδή την εργασιακή ικανοποίηση με την επαγγελματική εξέλιξη και τους παράγοντες της προσωπικότητας..

Η εργασιακή ικανοποίηση μαζί με την εργασιακή (ή οργανωσιακή) εμπλοκή ή δέσμευση συνιστούν στάσεις-συμπεριφορές (work attitudes), με βάση τις οποίες προσεγγίζουμε την ποιότητα της εργασιακής ζωής. Η έρευνα των εργασιακών στάσεων ανάγεται στην ανθρωπιστική θεωρία του Maslow (1954), ο οποίος εντάσσεται στο Κίνημα Ανθρώπινων Σχέσεων (Human Relations Movement), το οποίο υπογράμμιζε την ανάγκη αφενός για βελτίωση της ποιότητας της εργασιακής ζωής και αφετέρου για την ικανοποίηση της ανθρώπινης ανάγκης για αυτοπραγμάτωση μέσω της εργασίας (Land κ.α.. 2012). Η επαγγελματική ικανοποίηση αναφέρεται στο βαθμό της ευχαρίστησης που αντλεί ένας εργαζόμενος από την εργασία του. Η έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης έχει οριστεί με πολλούς τρόπους. Όπως έχει

υποστηριχθεί, πρόκειται για το άθροισμα των συναισθημάτων και πεποιθήσεων για την παρούσα εργασία (Jones, George, & Hill, 2000), ή μία θετική στάση που θεωρείται ότι οδηγεί σε υψηλή επίδοση (Daft & Marcic, 2001), ή μία αντανάκλαση των αισθημάτων του εργαζόμενου για διάφορες όψεις της ίδιας εργασίας (Stone, 2005). Σύμφωνα με το Spector, η επαγγελματική ικανοποίηση αφορά το «πώς οι άνθρωποι αισθάνονται σχετικά με τη δουλειά τους και τις διαφορετικές όψεις της εργασίας τους. Είναι ο βαθμός στον οποίο η εργασία τους τους αρέσει (ικανοποίηση) ή δεν τους αρέσει (μη ικανοποίηση) ... Η επαγγελματική ικανοποίηση είναι μία συμπεριφοριακή μεταβλητή... [και] μπορεί να θεωρηθεί ως ένα καθολικό αίσθημα αναφορικό με την εργασία ή ως το άθροισμα σχετικών στάσεων για διάφορες όψεις της εργασίας» (Spector, 1997, σελ. 2). Σε παρόμοια γραμμή, ο Kalleberg (1977) αναφέρει ότι το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης ενός εργαζόμενου αποτελεί συνάρτηση του εύρους συγκεκριμένων αισθημάτων ικανοποίησης και δυσαρέσκειας που βιώνει αναφορικά με διάφορες διαστάσεις της εργασίας. Τέλος, οι Hulin και Judge (2003) σημείωσαν ότι η επαγγελματική ικανοποίηση περιλαμβάνει πολυδιάστατες ψυχολογικές αντιδράσεις προς την εργασία και ότι τέτοιες αντιδράσεις έχουν νοητικά (αξιολογικά), συναισθηματικά και συμπεριφορικά στοιχεία.

Οι διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης, συνεπώς, μπορούν να προσδιοριστούν μέσω ενός συνδυασμού αντικειμενικών και υποκειμενικών δεδομένων, και θα πρέπει να γίνουν αντιληπτές τόσο σε στατική όσο και σε δυναμική προοπτική (Davoine κ.α.. 2008). Το πώς οι εργαζόμενοι αισθάνονται για την εργασία τους δεν μπορεί να αντιμετωπιστεί ως μια σταθερή κατάσταση, γιατί αυτό μπορεί να μεταβληθεί υπό την επίδραση διαφόρων εργασιακών ή και προσωπικών παραγόντων που επιδρούν στον εργαζόμενο. Η εργασιακή ικανοποίηση αντιπροσωπεύει το αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης μεταξύ εργαζομένων και εργασιακού περιβάλλοντος, καθώς αποτυπώνει αφενός τις προσδοκίες των εργαζομένων από την εργασία τους αλλά και αφετέρου τα οφέλη που πιστεύουν ότι αποκομίζουν από αυτή. Υπό αυτή την έννοια, η επαγγελματική ικανοποίηση του εργαζόμενου υποδεικνύει το κενό ανάμεσα στις προσδοκίες και τη πραγματικότητα. Οι Porter κ.α. (1975) χαρακτήρισαν την ικανοποίηση ως ένα αίσθημα για μία θέση εργασίας που «καθορίζεται από την διαφορά μεταξύ της ποσότητας ενός αξιόλογου αποτελέσματος που ένα άτομο λαμβάνει και της ποσότητας του αποτελέσματος που αισθάνεται ότι θα πρέπει να λαμβάνει» (σελ. 53-54). Ο Locke (1969) στο κλασικό του άρθρο «Τι είναι εργασιακή ικανοποίηση»,

αναφέρει ότι «επαγγελματική ικανοποίηση είναι η ευχάριστη συναισθηματική κατάσταση που απορρέει από την εκτίμηση της εργασίας κάποιου ότι ανταποκρίνεται ή βοηθάει να ανταποκριθούν οι εργασιακές αξίες του». Πρόκειται συνεπώς για ένα σαφώς υποκειμενικό συμπεριφορικό δείκτη, η μελέτη του οποίου μπορεί να συνδέεται με οικονομικά, ανθρωπιστικά ή και ηθικά ενδιαφέροντα.

Η εργασιακή ικανοποίηση θεωρείται ότι περιλαμβάνει δύο όψεις που σχετίζονται είτε με τα ενδογενή (που αφορούν την εργασία καθαυτή) είτε με τα εξωγενή χαρακτηριστικά (που αφορούν όψεις της εργασίας εξωτερικές ως προς τα καθήκοντα καθαυτά) μιας θέσης εργασίας. Η ενδογενής ικανοποίηση είναι η ικανοποίηση που αντλείται από τα ενδογενή χαρακτηριστικά της εργασίας, δηλαδή η ικανοποίηση του ατόμου που αντλείται από ευκαιρίες για επιτυχία, δημιουργικότητα, προσωπική ανάπτυξη κλπ. Αυτή η προσέγγιση αντανakλά τις γνωστικές αξιολογήσεις της εργασιακής ικανοποίησης και εσωτερικές αναλύσεις κόστους-όφελους του εργαζόμενου (Brief, 1998). Ο Kalleberg (1977) όρισε την ενδογενή διάσταση ως το βαθμό στον οποίο η εργασία καθαυτή είναι ενδιαφέρουσα, αυτόνομη και τα αποτελέσματά της είναι εμφανή. Η αξιολόγηση αυτής της διάστασης αντανakλά την επιθυμία του εργαζόμενου να διεγείρεται και να παρακινείται από τη δουλειά του και να μπορεί να χρησιμοποιήσει τις δεξιότητές του.

Ως εξωγενής ικανοποίηση ορίζεται η ικανοποίηση που αντλείται από τις εξωγενείς διαστάσεις της εργασίας στις οποίες ανήκουν οι εξής παράμετροι: η οικονομική διάσταση, η σταδιοδρομία, οι τυχόν διευκολύνσεις που προκύπτουν, οι σχέσεις με συναδέλφους και η επάρκεια πόρων. Η οικονομική διάσταση αφορά ζητήματα όπως ο μισθός, οι παροχές και η εργασιακή ασφάλεια. Η διάσταση της σταδιοδρομίας συμπεριλαμβάνει τις ευκαιρίες που προσφέρει μία θέση εργασίας για επαγγελματική εξέλιξη. Η διάσταση των διευκολύνσεων περιλαμβάνει στοιχεία όπως η διευκόλυνση στις μετακινήσεις προς και από τον χώρο εργασίας, η ελευθερία από συγκρουόμενες απαιτήσεις, ο μη υπερβολικός φόρτος εργασίας και ο επαρκής χρόνος για την ολοκλήρωση των καθηκόντων. Οι σχέσεις με τους συναδέλφους περιλαμβάνουν τις ευκαιρίες να δημιουργηθούν φιλικές σχέσεις με άτομα στον χώρο εργασίας, η υποστήριξη και η φιλικότητα από τους συναδέλφους. Η διάσταση των επαρκών πόρων, τέλος, αποτελεί το βαθμό στον οποίο οι πόροι που απαιτούνται για την εκτέλεση της εργασίας είναι διαθέσιμοι στον εργαζόμενο (Kalleberg, 1977).

## 2.2 Θεωρητικό πλαίσιο της εργασιακής ικανοποίησης

Η επαγγελματική ικανοποίηση αποτελεί αντικείμενο μελέτης των οργανωσιακών ψυχολόγων για περισσότερα από 60 χρόνια, συνιστώντας την εργασιακή στάση για την οποία έχει πραγματοποιηθεί εκτενέστερη έρευνα. Από θεωρητική άποψη, η εργασιακή ικανοποίηση έχει συνδεθεί με τα κίνητρα της εργασίας, καθώς τα περισσότερα θεωρητικά πλαίσια έχουν επιχειρήσει να συνδέσουν τη κινητοποίηση των εργαζομένων με την εργασιακή ικανοποίηση. Ειδικότερα, η εργασιακή ικανοποίηση ως συμπεριφοριακή μεταβλητή προσδιορίζεται ως το αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης της εργασίας και των διαφόρων πτυχών της με ατομικούς παράγοντες όπως οι εργασιακές αξίες (π.χ. Locke, 1969; Kalleberg 1977), προσδοκίες (Vroom 1964), οι ανθρώπινες ανάγκες (π.χ. Maslow, 1954) ή οι προδιαθέσεις (Judge κ.α. 1997).

Σε γενικές γραμμές, δύο γενικές θεωρητικές προσεγγίσεις έχουν κατευθύνει την έρευνα για τους παράγοντες των εργασιακών στάσεων-συμπεριφορών: οι θεωρίες περιεχομένου ή ικανοποίησης αναγκών και οι θεωρίες διεργασίας.

### 2.2.1 Θεωρίες περιεχομένου ή ικανοποίησης αναγκών

Μία από τις κυρίαρχες θεωρητικές προσεγγίσεις για την επαγγελματική ικανοποίηση στη βιβλιογραφία, αποτελεί η προσέγγιση της ικανοποίησης αναγκών, η οποία βασίζεται στα λεγόμενα μοντέλα περιεχομένου ή αναγκών-ικανοποίησης που αναπτύχθηκαν από τους Maslow (1954), McClelland (1961), Herzberg (1966), και Alderfer (1969). Η βασική θέση αυτής της προσέγγισης βασίζεται στο γεγονός αφού οι άνθρωποι έχουν βασικές ανάγκες που επιζητούν να εκπληρώσουν μέσω της εργασίας, επομένως οι εργαζόμενοι αντλούν ικανοποίηση από τη δουλειά τους στο βαθμό που αυτή ανταποκρίνεται σε αυτές τις ανάγκες.

### 2.2.2 Θεωρία Ιεράρχησης των αναγκών του Abraham Maslow

Η θεωρία Ιεράρχησης των αναγκών του Abraham Maslow (1954) είναι από τις πιο γνωστές θεωρίες εργασιακής ικανοποίησης και έχει αποτελέσει το θεωρητικό υπόβαθρο πολλών ερευνών για την επαγγελματική ικανοποίηση. Σύμφωνα με τον Maslow, οι άνθρωποι εργάζονται ή αναπτύσσουν οποιαδήποτε δράση, για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους (Bateman & Snell, 2008). Αυτές διακρίνονται σε πέντε κατηγορίες οι οποίες είναι ιεραρχικά δομημένες, σχηματίζοντας μία πυραμίδα από τις κατώτερες στη βάση έως τις ανώτερες στην κορυφή:

- i. *Βιολογικές ανάγκες* (π.χ. τροφή, ένδυση, στέγαση). Βρίσκονται στη βάση της πυραμίδας και καλύπτονται μέσω των οικονομικών αποδοχών από την εργασία.
- ii. *Ανάγκες για ασφάλεια* (π.χ. ασφάλεια απέναντι σε ατυχήματα, ανεργία, ιατρική περίθαλψη, σύνταξη κλπ.).
- iii. *Κοινωνικές ανάγκες*. Συνδέονται με την ανάπτυξη φιλικών σχέσεων μεταξύ συναδέλφων.
- iv. *Ανάγκες εκτίμησης ή αναγνώρισης*, οι οποίες στον εργασιακό χώρο συνδέονται με τις προαγωγές και την αναγνώριση της προσφοράς υπηρεσιών και γνώσεων.
- v. *Ανάγκες αυτοπραγμάτωσης ή ολοκλήρωσης*, οι οποίες βρίσκονται στο ανώτερο επίπεδο ιεραρχίας των αναγκών και περιλαμβάνουν την ανάγκη του ανθρώπου να πραγματοποιήσει τις προσδοκίες του και να αναπτυχθεί ως προσωπικότητα. Στον εργασιακό χώρο οι ανάγκες αυτές συνδέονται με εργασιακά χαρακτηριστικά όπως η δυνατότητα πρωτοβουλιών, η αυτονομία και οι ευκαιρίες για δημιουργικότητα.

Σύμφωνα με το Maslow, η εμφάνιση μιας ανάγκης στηρίζεται συνήθως στην προηγούμενη ικανοποίηση μιας άλλης ανάγκης, η οποία βρίσκεται προηγουμένως σε ισχύ (Jewell, 1998). Έτσι, πχ. οι ανάγκες αυτοπραγμάτωσης που βρίσκονται στην κορυφή της πυραμίδας προκύπτουν μόνο όταν έχουν ικανοποιηθεί οι ανάγκες όλων των προηγούμενων επιπέδων. Ωστόσο, η συμπεριφορά του ατόμου επηρεάζεται μόνο από ανάγκες, οι οποίες είναι ανικανοποίητες και συνεπώς κίνητρο μπορεί να αποτελέσει κάθε ανάγκη που δεν έχει ικανοποιηθεί. Μάλιστα, η παρακινητική δύναμη των αναγκών είναι αντιστρόφως ανάλογη με τον βαθμό ικανοποίησής της (Maslow, 1954).



### 2.2.3 Η θεωρία του Alderfer – ERG

Στη θεωρία του Maslow βασίστηκε σε μεγάλο βαθμό η θεωρία του Alderfer (1967,1969) , η οποία υποστηρίζει ότι η επαγγελματική ικανοποίηση εξαρτάται από την εκπλήρωση τριών ειδών αναγκών: των αναγκών ύπαρξης, σχέσης και ανάπτυξης (Existence, Relatedness, Growth - ERG). Η πρώτη κατηγορία (ύπαρξης) αναφέρεται στις βιολογικές και ανάγκες ασφάλειας που ικανοποιούνται μέσω του μισθού, των πρόσθετων παροχών και ενός ασφαλούς εργασιακού περιβάλλοντος. Οι ανάγκες σχέσης ικανοποιούνται μέσα από τις διαπροσωπικές επαφές με τους συναδέλφους, όταν αυτές διακρίνονται από συναισθηματική στήριξη, σεβασμό και αναγνώριση και οι ανάγκες ανάπτυξης αντιστοιχούν στις ανάγκες αυτοπραγμάτωσης και αυτοεκτίμησης και καλύπτονται όταν η εργασία είναι δημιουργική και παρέχει προκλήσεις και αυτονομία (Bateman & Snell, 2008). Οι τρεις αυτές κατηγορίες αναγκών του Alderfer δεν ακολουθούν την αυστηρή σειρά ακολουθίας του Maslow, ενώ η ικανοποίηση μιας ανάγκης δεν σημαίνει ότι αυτή παύει να αποτελεί κίνητρο. Μάλιστα το άτομο είναι δυνατόν να κατευθύνεται από περισσότερες από μία κατηγορίες αναγκών. Επίσης, σύμφωνα με τον Alderfer, η μη ικανοποίηση των αναγκών ανώτερου επιπέδου (σχέσης και ανάπτυξης) μπορεί να προκαλέσει οπισθοδρόμηση σε ανάγκες κατώτερου επιπέδου. (Jewell, 1998).

### 2.2.4 Η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg (1959)

Μέσω της θεωρίας του για την εργασιακή ικανοποίηση ο Herzberg εξηγεί το γιατί οι εργαζόμενοι μπορούν να είναι πιο παραγωγικοί, δημιουργικοί και αφοσιωμένοι στον εργοδότη τους όταν εργάζονται σε ένα περιβάλλον που προάγει την εργασιακή ικανοποίηση. Σύμφωνα με τη θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg (1959), ο άνθρωπος έχει δύο κατηγορίες αναγκών που είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους και επηρεάζουν τη συμπεριφορά του με διαφορετικό τρόπο. Ο εισηγητής της θεωρίας ξεκινώντας από τη διαπίστωση ότι στη σημερινή εποχή, οι βασικές ανθρώπινες ανάγκες (βιολογικές ανάγκες) έχουν σε μεγάλο βαθμό καλυφθεί, υποστήριξε ότι μόνο οι ανάγκες ανώτερου επιπέδου μπορούν να επιφέρουν ικανοποίηση. Στο χώρο

εργασίας η επαγγελματική ικανοποίηση συνδέεται από ένα τελείως διαφορετικό σύνολο παραγόντων απ' ότι η εργασιακή δυσαρέσκεια (Bateman & Snell, 2008). Μια κατηγορία εργασιακών χαρακτηριστικών, οι λεγόμενοι «παράγοντες παρακίνησης», μπορούν να οδηγήσουν στην ικανοποίηση των εργαζόμενων, ενώ η άλλη διακριτή κατηγορία, οι λεγόμενοι «παράγοντες υγιεινής», μπορεί να οδηγήσει στη δυσαρέσκεια των εργαζόμενων.

Οι παράγοντες παρακίνησης ανταποκρίνονται στις λεγόμενες ανώτερες ανάγκες του ανθρώπου, δηλαδή την ανάγκη για εξέλιξη, αναγνώριση της προσωπικής αξίας και αυτοπραγμάτωση. Στο χώρο της εργασίας αφορούν την αναγνώριση των επιτευγμάτων, τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, το κατά πόσο είναι ενδιαφέρον το αντικείμενο εργασίας, η αυτονομία, η υπευθυνότητα κλπ. Αυτά θεωρούνται εγγενή χαρακτηριστικά της φύσης της εργασίας, επιφέρουν ικανοποίηση και παρακινούν τους εργαζόμενους για όσο το δυνατόν υψηλότερη απόδοση.

Οι παράγοντες υγιεινής συνδέονται με τις βιολογικές, κοινωνικές και ανάγκες ασφάλειας του ανθρώπου. Αφορούν τις οικονομικές αποδοχές, τις διαπροσωπικές σχέσεις (με τους προϊστάμενους, υφιστάμενους, και συναδέλφους του ίδιου επιπέδου), τη σταθερότητα της εργασίας και την παρεχόμενη ασφάλιση, την πολιτική και τον τρόπο διοίκησης της οργάνωσης, καθώς και τις συνθήκες εργασίας κ.α. Οι παράγοντες αυτοί θεωρούνται εξωγενείς με τη φύση της εργασίας και δεν παρέχουν ικανοποίηση, ούτε δημιουργούν κίνητρα για υψηλότερη απόδοση, όμως δρουν προληπτικά και η έλλειψή τους επιφέρει δυσαρέσκεια (Jewell, 1998).

### **2.2.5 Θεωρία των επίκτητων αναγκών του Mc Clelland**

Η θεωρία των επίκτητων αναγκών του McClelland (1971) συνιστά μία θεωρητική προσέγγιση της επαγγελματικής ικανοποίησης που επιδιώκει να ενσωματώσει τις ατομικές διαφορές. Σύμφωνα με αυτή, διακρίνονται τρεις βασικές επίκτητες ανάγκες: α) η ανάγκη της επίτευξης στόχων, η οποία αναφέρεται στην επιθυμία του ατόμου για επιτεύγματα, β) η ανάγκη δημιουργίας κοινωνικών δεσμών, η οποία αφορά τη διεύρυνση και εμβάθυνση των σχέσεων με τους συναδέλφους και μείωση ή αποφυγή των συγκρούσεων μεταξύ τους, και γ) η ανάγκη για εξουσία, που

σχετίζεται με την επιθυμία για επιρροή σε άλλα άτομα, για αύξηση της ευθύνης και ελέγχου προς τρίτους. Κάθε άνθρωπος μέσω των βιωμάτων του διαφέρει στο βαθμό βαρύτητας που αποδίδει σε καθεμία από αυτές τις ανάγκες και κατά συνέπεια η ικανοποίηση στην εργασία έρχεται ως αποτέλεσμα της κάλυψης της σημαντικότερης για κάθε εργαζόμενο ανάγκης (Jewell, 1998).

### 2.2.6 Θεωρίες Διεργασίας

Οι θεωρίες περιεχομένου υποστηρίζουν ότι οι δυνάμεις που κατευθύνουν τη συμπεριφορά των ατόμων πηγάζουν εσωτερικά (από τις ίδιες τις ανάγκες) ή από εκείνες τις προσωπικές τάσεις για συμπεριφορά με συγκεκριμένους τρόπους. Η κύρια γραμμή κριτικής που έχει ασκηθεί στις θεωρίες αναγκών-ικανοποίησης αφορά την υπόθεση τους ότι οι ανάγκες αποτελούν σταθερά χαρακτηριστικά των ατόμων (O'Brien, 1986; Roberts & Glick, 1981). Οι θεωρίες διεργασίας, εστιάζουν στη διαδικασία της υποκίνησης. Σύμφωνα με αυτές, η παρακίνηση [και συνεπώς η επαγγελματική ικανοποίηση] είναι μία συνειδητή επιλογή που βασίζεται σε μία σύνθετη διαδικασία λήψεων αποφάσεων σταθμίζοντας τις εναλλακτικές επιλογές, το κόστος, τα προνόμια και τη πιθανότητα επίτευξης των επιθυμητών αποτελεσμάτων (Jewell, 1998). Οι μελέτες στο πλαίσιο αυτής της λογικής επιχειρούν να αποδείξουν τον τρόπο με τον οποίο οι αντιλήψεις και οι προσδοκίες διαμορφώνουν τη στάση και την εργασιακή συμπεριφορά τους τους.

### 2.2.7 Θεωρία της ισότητας

Σύμφωνα με τη θεωρία της ισότητας του Adams (1963, 1965) οι εργαζόμενοι επιδίδονται σε συγκρίσεις στο χώρο της εργασίας τους και η ικανοποίησή τους επηρεάζεται από την αίσθηση δικαιοσύνης. Πιο συγκεκριμένα, οι άνθρωποι συγκρίνουν αυτά που λαμβάνουν από την εργασία τους – αποτελέσματα (*output*) – αναφορικά με εκείνα που προσφέρουν στην εργασία – εισροές (*input*) – με τα αντίστοιχα των άλλων ανθρώπων. Τα αποτελέσματα περιλαμβάνουν την αμοιβή, το κύρος και το επαγγελματικό επίπεδο, ενώ οι εισροές αφορούν τις δεξιότητές τους, τις

γνώσεις, την εμπειρία, τον χρόνο απασχόλησης και το επίπεδο μόρφωσης. Η σύγκριση λαμβάνει την εξής μορφή (Jewell, 1998):

Αποτελέσματα		Αποτελέσματα άλλων
-----	ως προς	-----
Εισροές		Εισροές άλλων

Εάν οι παραπάνω σύγκριση είναι ίση τότε υπάρχει ισότητα και η θεωρία προβλέπει ότι το άτομο θα συνεχίσει τη παρούσα προσπάθεια και απόδοση, αν θεωρεί ότι αδικείται θα μειώσει την απόδοσή του. Κατά ανάλογο τρόπο, η ισότητα συνεπάγεται ικανοποίηση, ενώ η ανισότητα οδηγεί στη δυσαρέσκεια (Bateman & Snell, 2008).

### 2.2.8 Η θεωρία των προσδοκιών του Victor Vroom

Η θεωρία της προσδοκίας του Vroom (1964) επιδιώκει να εξηγήσει το γιατί οι εργαζόμενοι υιοθετούν διαφορετικούς τρόπους συμπεριφοράς. Σύμφωνα με τον Vroom η ικανοποίηση προσδιορίζεται από την αλληλεπίδραση του ατόμου και των προσδοκιών του σε σχέση με το επαγγελματικό του περιβάλλον, όπως το ίδιο το αντιλαμβάνεται. Οι προσδοκίες ότι η προσπάθεια που καταβάλλεται σε μια συγκεκριμένη δραστηριότητα θα οδηγήσει στα επιθυμητά αποτελέσματα διαμορφώνουν τα “κίνητρα συμπεριφοράς”. Το μοντέλο που ανέπτυξε, βασίζεται σε τρεις μεταβλητές: α) το σθένος (*valence*), το οποίο ορίζεται ως «οι συναισθηματικοί προσανατολισμοί προς κάποια αποτελέσματα» (Vroom, 1964, σελ. 15), αφορά τον βαθμό προτίμησης που έχει το άτομο για κάποιο αποτέλεσμα και συνδέεται με το αναμενόμενο επίπεδο ικανοποίησης που θα νιώσει άτομο όταν επιτύχει το συγκεκριμένο αποτέλεσμα, β) τη συντελεστικότητα (*instrumentality*), δηλαδή το βαθμό στον οποίο ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα θεωρείται από το άτομο ότι οδηγεί στην επίτευξη άλλων αποτελεσμάτων. Η εργασία διακρίνεται από συντελεστικότητα εφόσον συντελεί στην επίτευξη κάποιων επιθυμητών από τον εργαζόμενο αποτελεσμάτων και γ) τη προσδοκία, η οποία ορίζεται ως «μια στιγμιαία πεποίθηση όσον αφορά την πιθανότητα ότι μια ενέργεια θα ακολουθηθεί από κάποιο συγκεκριμένο αποτέλεσμα» (Vroom, 1964, σελ. 17). Η επαγγελματική ικανοποίηση

συμπίπτει με το σθένος της εργασίας, η οποία είναι συνάρτηση των υποκειμενικών αντιλήψεων του ατόμου (προσδοκίες) για το βαθμό στον οποίο η εργασία του διακρίνεται από συντελεστικότητα (Καντάς, 1998).

### 2.2.9 Θεωρία απόκλισης

Η θεωρία της απόκλισης του Locke (1969) συνδέει την επαγγελματική ικανοποίηση από την εργασία με το σύστημα αξιών του ατόμου, δηλαδή η ικανοποίηση προκύπτει μάλλον από αυτό που ο ίδιος εργαζόμενος κρίνει σημαντικό παρά από την πλήρωση των αναγκών του ή το επίπεδο των αμοιβών. Από τη συγκεκριμένη οπτική προκύπτει ο γνωστότερος ίσως ορισμός της εργασιακής ικανοποίησης: «Η εργασιακή ικανοποίηση είναι η ευχάριστη συναισθηματική κατάσταση που απορρέει από την εκτίμηση της εργασίας κάποιου ότι παρέχει πλήρωση ή ότι συνεισφέρει στη πλήρωση των εργασιακών αξιών του» (Locke, 1969, σελ. 316). Πιο συγκεκριμένα, η εργασιακή ικανοποίηση είναι αποτέλεσμα της διαφοράς (απόκλισης) αυτού που είναι επιθυμητό και αυτού που λαμβάνεται από την εργασία, καθώς και της βαρύτητας (αξίας) που το άτομο αποδίδει στη διαφορά αυτή. Όσο μεγαλύτερη είναι η απόκλιση από τα αναμενόμενα οφέλη, τόσο πιο μικρή είναι η ικανοποίηση από την εργασία. Επιπλέον, επειδή τα άτομα λαμβάνουν υπόψη τις διάφορες πτυχές της εργασίας τους όταν εκτιμούν την εργασιακή τους ικανοποίηση, ο υπολογισμός επαναλαμβάνεται για κάθε όψη της εργασίας τους. Η συνολική ικανοποίηση υπολογίζεται αθροίζοντας τις επιμέρους πτυχές ανάλογα με τη βαρύτητα που τους αποδίδει το άτομο (Judge & Klinger, 2008).

### 2.2.10 Το μοντέλο των επαγγελματικών χαρακτηριστικών

Το μοντέλο των επαγγελματικών χαρακτηριστικών (*Job characteristics model*) των Hackman και Oldham (1976) επιχειρεί να καλύψει όλες τις σχετικές εργασιακές συμπεριφορές (ικανοποίηση, παρακίνηση, απουσία, επίδοση, αποχώρηση). Προτάθηκε για τη διάγνωση της ανάγκης εμπλουτισμού της εργασίας, αποτελεί ωστόσο μία από τις σημαντικότερες συνεισφορές στις θεωρίες για την επαγγελματική ικανοποίηση. Το

μοντέλο αποτελείται από τρεις βασικές διαστάσεις: α) τα χαρακτηριστικά της επαγγέλματος, β) οι ψυχολογικές καταστάσεις και γ) τα εργασιακά αποτελέσματα. Πιο συγκεκριμένα υποστηρίζει ότι υπάρχουν πέντε βασικά εργασιακά χαρακτηριστικά: η ποικιλία δεξιοτήτων, η ταυτότητα του έργου, η σπουδαιότητα του έργου, η αυτονομία και η ανατροφοδότηση (δηλ. ο βαθμός πληροφόρησης της αποτελεσματικότητας της επίδοσης του εργαζόμενου). Τα παραπάνω, επιδρούν σε τρεις κρίσιμες ψυχολογικές καταστάσεις: όταν ο εργαζόμενος αισθάνεται ότι η εργασία του έχει νόημα, όταν αισθάνεται ότι φέρει προσωπική ευθύνη για το αποτέλεσμα της εργασίας του και όταν αποκομίζει άμεση πληροφόρηση των αποτελεσμάτων της εργασίας τους. Αυτές οι ψυχολογικές καταστάσεις επιδρούν με τη σειρά τους στη διαμόρφωση των εργασιακών αποτελεσμάτων, δηλαδή στην επαγγελματική ικανοποίηση, στην εργασιακή παρακίνηση κλπ. Συνεπώς τα χαρακτηριστικά της εργασίας επενεργούν μέσω των ψυχολογικών καταστάσεων και όχι απευθείας στα αποτελέσματα (Hackman & Oldham, 1976).

Το μοντέλο των Hackman και Oldham, υποθέτει ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι αποτέλεσμα κυρίως των διαφορών των εργασιακών χαρακτηριστικών (Judge & Klinger, (2008). Για να συμπεριληφθούν οι ατομικές διαφορές, στην ικανοποίηση που βιώνεται από άτομα με τα ίδια εργασιακά χαρακτηριστικά, εισήχθη η έννοια της *ισχύος της ανάγκης ανάπτυξης* (growth need strength), δηλαδή η ανάγκη του εργαζόμενου για προσωπική ανάπτυξη, ως διαμεσολαβητικός παράγοντας στη σχέση μεταξύ των εργασιακών χαρακτηριστικών και της εργασιακής ικανοποίησης. Τα άτομα με μεγαλύτερη ισχύ της ανάγκης για ανάπτυξη ανταποκρίνονται πιο θετικά σε εργασία με ισχυρή παρωθητική ισχύ από ότι τα άτομα με χαμηλή ισχύ της ανάγκης για ανάπτυξη (Καντάς, 1998).

### 2.3 ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΤΗΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

Υπάρχουν διάφοροι παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζόμενων και πολλά ερμηνευτικά μοντέλα που εξηγούν τις διαφοροποιήσεις στα επίπεδα της επαγγελματικής ικανοποίησης. Μερικοί από αυτούς μπορούν να περιγραφτούν ως ατομικοί παράγοντες (προσωπικότητα, φύλο, μορφωτικό επίπεδο,

οικογενειακή κατάσταση, ηλικία), άλλοι ως εργασιακοί παράγοντες. Οι DeSantis και Durst (1996) πρότειναν τέσσερις βασικές ομάδες μεταβλητών της επαγγελματικής ικανοποίησης συμπεριλαμβανομένων των χρηματικών και μη χρηματικών ανταμοιβών, τα χαρακτηριστικά της θέσης εργασίας, τα χαρακτηριστικά του εργασιακού περιβάλλοντος και τα προσωπικά χαρακτηριστικά. Παρότι όμως οι ατομικές μεταβλητές φαίνεται να επιδρούν ως ένα βαθμό στην επαγγελματική ικανοποίηση, συχνά αποτυγχάνουν να ερμηνεύσουν μεγάλο μέρος της διακύμανσης (Ting, 1997; Reiner & Zhao, 1999). Μεγάλος αριθμός μελετών έχουν δείξει ότι οι μεταβλητές που αφορούν το οργανωσιακό πλαίσιο και τη θέση εργασίας εξηγούν σε μεγάλο βαθμό τις διαφορές στην εργασιακή ικανοποίηση. Ο Herzberg (1959) ήταν από τους πρώτους που τόνισε τη σημασία του εργασιακού περιβάλλοντος ως βασικό προσδιοριστικό παράγοντα της επαγγελματικής ικανοποίησης. Κατά τη διάρκεια των ερευνών ωστόσο, έχει μετατοπιστεί η έμφαση που έχει δοθεί στη σχετική σημασία των ατομικών παραγόντων (παράγοντες προδιάθεσης), των αντικειμενικών εργασιακών χαρακτηριστικών και της ερμηνευτικής διαδικασίας που διαμορφώνει τα αισθήματα για το επάγγελμα κάποιου. Σήμερα η έρευνα αναγνωρίζει ότι και τα τρία αυτά στοιχεία είναι σημαντικά στη διαμόρφωση των εργασιακών στάσεων.

### 2.3.1 Εργασιακά χαρακτηριστικά

Σημαντικό μέρος της έρευνας κυριαρχείται από μία «δομική» ερμηνεία της επαγγελματικής ικανοποίησης. Τέτοιου είδους ερμηνείες δίνουν έμφαση στα εργασιακά χαρακτηριστικά ως κύριοι παράγοντες της ικανοποίησης των εργαζομένων. Οι Wright και Kim (2004), για παράδειγμα, κατέληξαν ότι οι βασικοί παράγοντες της επαγγελματικής ικανοποίησης είναι η συμμετοχή, η σημαντικότητα των καθηκόντων, η σαφήνεια των καθηκόντων και η ανατροφοδότηση, καθώς και η υποστήριξη της ανάπτυξης σταδιοδρομίας. Το πλαίσιο και τα χαρακτηριστικά της εργασίας αποτελούν εξωτερικούς παράγοντες προς τον ίδιο τον εργαζόμενο και για το λόγο αυτό, οι όποιες διαφορές παρατηρούνται μεταξύ ιδιωτικού ή δημόσιου εργασιακού περιβάλλοντος στους παραπάνω παράγοντες επιδρούν σε μεγάλο βαθμό στο βαθμό εργασιακής ικανοποίησης των απασχολούμενων. Για τις ανάγκες της παρούσας εργασίας, ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζουν τα χαρακτηριστικά αυτά που διαφοροποιούν το δημόσιο από τον ιδιωτικό τομέα. Τέσσερα από αυτά αναγνωρίστηκαν και αναλύθηκαν στη

μελέτη των Wright & Davis (2003): η εργασιακή καθημερινότητα (ρουτίνα), η εξειδίκευση και η ανάπτυξη του εργασιακού δυναμικού, που βρέθηκαν να έχουν άμεση επίδραση την εργασιακή ικανοποίηση, καθώς και οι αλληλεπιδράσεις μεταξύ εργαζομένων, που φάνηκε ότι έχουν έμμεσο αποτέλεσμα στην εργασιακή ικανοποίηση διότι επιδρούν τόσο στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού όσο και στην εξειδίκευση της εργασίας.

Γενικότερα, οι εργασιακοί παράγοντες διακρίνονται σε δύο συνιστώσες: τα ιδιαίτερα εργασιακά χαρακτηριστικά και το εργασιακό πλαίσιο (Wright & Davis, 2003). Τα εργασιακά χαρακτηριστικά περιλαμβάνουν όσα κάνει κάποιος στη δουλειά του, δηλαδή όσα του επιβάλλουν η φύση και το σύνολο των εργασιακών καθηκόντων (Perry & Porter, 1982) και θεωρούνται οι κύριοι παράγοντες που καθορίζουν την εργασιακή ικανοποίηση (Hackman και Oldham, 1976; Wright & Davis, 2003). Τα χαρακτηριστικά της εργασίας περιγράφουν την επίδραση του εργασιακού αντικειμένου ή των καθηκόντων στην ψυχολογία του εργαζομένου, όπως η αξία που αποδίδει στην εργασία του, η οποία επηρεάζει τόσο την απόδοση όσο και τη διάθεση προσωπικής εξέλιξης και ανάπτυξης. Όπως αναφέρει και το μοντέλο των Hackman και Oldham (1976), οι εργαζόμενοι που εκτελούν καθήκοντα τα οποία χαρακτηρίζονται από ποικιλία δεξιοτήτων, είναι σημαντικά, σαφώς προσδιορισμένα και το επάγγελμά τους χαρακτηρίζεται από αυτονομία και επαρκή πληροφόρηση των αποτελεσμάτων, βιώνουν μεγαλύτερα επίπεδα ικανοποίησης. Παρόμοια, ο Voydanoff (1980) υποστηρίζει ότι η δυνατότητα αυτοέκφρασης αποτελεί σημαντική μεταβλητή στην ανάλυση της επαγγελματικής ικανοποίησης, ενώ οι Stimson και Johnson (1977) τονίζουν ότι η σχέση ανάμεσα στην επαναληψιμότητα των καθηκόντων και την ικανοποίηση είναι σταθερά αντιστρόφως ανάλογη, δείχνοντας ότι οι εργαζόμενοι που εκτελούν καθήκοντα ρουτίνας είναι πιθανότερο να αισθάνονται έλλειψη προκλήσεων και ικανοποίησης.

Άλλη κατηγορία εργασιακών παραγόντων αποτελούν τα χαρακτηριστικά του εργασιακού περιβάλλοντος ή πλαισίου. Οι Oldham και Brass (1979), ο Kalleberg (1977) και οι Emmert και Taher (1992) σημειώνουν ότι το εργασιακό περιβάλλον μπορεί να αυξάνει την ικανοποίηση των εργαζομένων. Ενώ οι Oldham και Brass (1979) μελέτησαν το κλίμα και τις συνθήκες των χώρων γραφείου, ο Kalleberg (1977) εστίασε στις σχέσεις μεταξύ συναδέλφων. Παρόμοια, ιδιαίτερα σημαντικές για την



επαγγελματική ικανοποίηση είναι οι θετικές σχέσεις των εργαζόμενων με τους προϊσταμένους τους. Οι Emmert και Taher (1992) ανέλυσαν ότι το κοινωνικό περιβάλλον και η ανατροφοδότηση αποτελούν σημαντικούς παράγοντες της επαγγελματικής ικανοποίησης τόσο στους δημόσιους υπαλλήλους όσο και σε εκείνους του ιδιωτικού τομέα. Γενικά, οι άνθρωποι με θετικές προσλήψεις του επαγγελματικού περιβάλλοντος και με καλές σχέσεις με τους συναδέλφους και προϊσταμένους τους επέδειξαν υψηλότερα επίπεδα επαγγελματικής ικανοποίησης σε σύγκριση με εκείνους με τους υπόλοιπους. Επίσης, οι παράμετροι του εργασιακού πλαισίου ρυθμίζουν στοιχεία όπως το σύστημα ανταπόδοσης, τους στόχους προς επίτευξη και τα διοικητικά όρια μέσα στα οποία ο εργαζόμενος πρέπει να εκπληρώνει τα καθήκοντά του.

Στη συνέχεια αναλύονται οι σημαντικότερες διαστάσεις της εργασίας που επιδρούν στην επαγγελματική ικανοποίηση, στις οποίες βασίστηκε και η έρευνα της παρούσας εργασίας:

### **2.3.1.1 Μισθός**

Προηγούμενη έρευνα έχει δείξει ότι ενώ η επαγγελματική ικανοποίηση έχει πολλές όψεις, η ικανοποίηση από τις χρηματικές απολαβές συνιστά μία από τις σημαντικότερες ερμηνευτικές μεταβλητές (Schwab & Wallace, 1974; Kalleberg 1977). Ο Voydanoff (1980), για παράδειγμα, καταλήγει στο συμπέρασμα ότι οι οικονομικές ανταμοιβές και οι δυνατότητες προαγωγής αποτελούν μεταβλητές που συσχετίζονται σημαντικά με την επαγγελματική ικανοποίηση ανάμεσα σε όλες ομάδες απασχόλησης. Ωστόσο, μεγάλος αριθμός ερευνών δείχνουν ότι το επίπεδο του μισθού καθαυτό δεν είναι τόσο σημαντικό. Η σύγκριση και η συνήθεια επικρατούν: οι εργαζόμενοι είναι δυσαρεστημένοι αν πληρώνονται λιγότερο από τους συναδέλφους τους και η αύξηση του μισθού έχει μόνο μεταβατική επίδραση (Clark, 1999). Οι Taylor και Vest (1992) παρατήρησαν ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι που συνέκριναν συχνά τον μισθό τους με εκείνους του ιδιωτικού τομέα είχαν χαμηλότερα επίπεδα επαγγελματικής ικανοποίησης από ότι οι υπόλοιποι δημόσιοι υπάλληλοι.

### **2.3.1.2 Συμμετοχή**

Στις βιβλιογραφικές αναφορές, η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων θεωρείται συνήθως να έχει θετική επίδραση στην επαγγελματική ικανοποίηση (π.χ. Kalleberg

κ.α., 2009; Karasek 1979). Υπάρχουν διαφορετικά επίπεδα συμμετοχής, δηλ. σε επίπεδο ατομικό, ομάδας εργασίας ή οργανισμού, και οι δείκτες τυπικά καλύπτουν τις προς τα πάνω και προς τα κάτω ροές πληροφορίας. Η «ευχέρεια καθηκόντων» αναφέρεται στην συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων στο επίπεδο δουλειάς του ίδιου του εργαζόμενου και, σύμφωνα με τη θεωρία της επιστήμης της Διοίκησης Επιχειρήσεων, αποτελεί ένα από τα στοιχεία του μοντέλου «διοίκησης υψηλής εμπλοκής» που στόχο έχει την αποτελεσματικότητα των οργανισμών (Wood & de Menezes, 2011). Η ευχέρεια καθηκόντων προϋποθέτει κάποιο βαθμό αυτονομίας στον εργαζόμενο, η οποία έχει αποδεδειγμένα θετική σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση (Vroom, 1964; Hackman & Oldham, 1976). Επίσης, στη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, περιλαμβάνεται και η εμπλοκή μέσω συμβουλευτικών και συνδικαλιστικών οργάνων. Όπως έχει αποδειχθεί, η εργασιακή ευημερία αυξάνεται όταν δίνεται στις ομάδες εργασίας η δυνατότητα καθορισμού των καθηκόντων των μελών τους (Gallie κ.α.. 2012).

### **2.3.1.3 Δεξιότητες**

Όπως υποστηρίζει η οργανωτική βιβλιογραφία, η εργασία αποτελεί σημαντικό μηχανισμό ανάπτυξης των ανθρώπινων δυνατοτήτων. Οι άνθρωποι γενικά έχουν ανάγκη και επιθυμούν επαγγέλματα κατά την άσκηση των οποίων μπορούν να χρησιμοποιήσουν τις γνώσεις και τις ικανότητές τους. Οι Green κ.α. (2016) χρησιμοποιούν τον όρο «πρόκληση δεξιοτήτων» (skills challenge) για να αναφερθούν στο βαθμό τον οποίο η ίδια η εργασία προκαλεί τους εργαζόμενους να χρησιμοποιήσουν τις δεξιότητές τους καθώς και στην ποικιλία που ανακύπτει σε μία δουλειά και την ανάγκη για νέα γνώση. Η βιβλιογραφία έχει δείξει ότι η εργασία που επιτρέπει καλύτερα τους ανθρώπους να χρησιμοποιήσουν και να αναπτύξουν τις ικανότητές και τις δεξιότητές τους σχετίζεται με υψηλότερη επαγγελματική ικανοποίηση (π.χ. O'Brien 1980). Στο ίδιο πνεύμα, οι οικονομολόγοι της εργασίας έχουν αναφέρει μία σημαντική αρνητική συσχέτιση μεταξύ της υπερεκπαίδευσης ή της ανεπαρκούς χρησιμοποίησης των δεξιοτήτων και της εργασιακής ικανοποίησης (π.χ. Allen & van der Velden 2001; Green & Zhu 2010).

#### 2.3.1.4 Καθήκοντα

Ιδιαίτερη σημασία έχει δοθεί στη φύση των καθηκόντων που εκτελεί ο εργαζόμενος και στη σχέση της με την επαγγελματική ικανοποίηση. Σύμφωνα με το μοντέλο των χαρακτηριστικών της εργασίας των Hackman και Oldham (1976) οι διαστάσεις που αφορούν τα καθήκοντα καθαυτά και επιδρούν στην επαγγελματική ικανοποίηση είναι η ταυτότητα και η σπουδαιότητα των καθηκόντων. Η ταυτότητα αφορά τον βαθμό στον οποίο μία θέση εργασίας απαιτεί την ολοκλήρωση ενός προσδιορισμένου έργου και η σπουδαιότητα των καθηκόντων αναφέρεται στη σημασία της εργασίας, δηλαδή στον βαθμό στον οποίο μία θέση εργασίας έχει αντίκτυπο στις ζωές άλλων ανθρώπων, τον άμεσο οργανισμό ή το εξωτερικό περιβάλλον.

Μία άλλη πτυχή των εργασιακών καθηκόντων είναι η ποικιλία που τα χαρακτηρίζει. Ο όρος *εργασιακή καθημερινότητα* αφορά το πόσο προβλέψιμη είναι η καθημερινότητα ενός εργαζομένου και περιγράφει το αν αυτός εκτελεί τα ίδια καθήκοντα σε καθημερινή βάση ή βιώνει διαφορετικές εργασιακές εμπειρίες που απαιτούν και διαφορετικές δεξιότητες (Wright & Davis 2003). Σύμφωνα με τους Stimson & Johnson (1977), όσοι αναλαμβάνουν μεγαλύτερο εύρος καθηκόντων εφαρμόζοντας περισσότερες δεξιότητες σε νέες και διαφορετικές εργασιακές προκλήσεις, αισθάνονται λιγότερη ανία και περισσότερη εργασιακή ικανοποίηση. Αντίθετα, καθώς τα εργασιακά τους καθήκοντα αποκτούν λιγότερη ποικιλία, χωρίς περαιτέρω αλλαγές σε άλλα χαρακτηριστικά της εργασίας τους, το επίπεδο της ικανοποίησης φαίνεται να μειώνεται.

Η σαφήνεια καθηκόντων, τέλος αφορά το κατά πόσο ο εργαζόμενος αντιλαμβάνεται με σαφήνεια τα εργασιακά του καθήκοντα και τη σχετική τους σημασία καθώς και την ικανότητά του να αντιληφθεί εάν τα εκπληρώνει με επιτυχία. Προηγούμενες έρευνες υποστήριζαν τη θετική επίδραση ενός σαφούς εργασιακού ρόλου ή καθήκοντος στο πόσο ικανοποιημένος είναι ο εργαζόμενος (Daley, 1986; Ting, 1996). Στην περίπτωση που ο εργαζόμενος κατανοήσει με σαφήνεια τι απαιτεί από αυτόν η εργασία του μειώνεται ή ένταση που απορρέει από την επικάλυψη και τυχόν ασάφειες καθηκόντων, ενώ η αυξημένη η πιθανότητα επιτυχούς ανταπόκρισης στο ρόλο της συγκεκριμένης θέσης και τα θετικά συναισθήματα που απορρέουν από αυτή οδηγούν σε μεγαλύτερο βαθμό εργασιακής ικανοποίησης.

### **2.3.1.5 Κοινωνικές σχέσεις**

Η οργανωσιακή θεωρία υποδεικνύει ότι οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις συμβάλλουν στην αύξηση της επαγγελματικής ικανοποίησης. Ήδη από τα πρώτα βήματα της έρευνας για τον σχεδιασμό της εργασίας, οι διαπροσωπικές αλληλεπιδράσεις με τους συναδέλφους έχουν αναδειχθεί ως βασικό στοιχείο της εργασιακής συμπεριφοράς, αναγκαίο για τον εμπλουτισμό των θέσεων εργασίας, ώστε να προωθεί θετικά εργασιακά αποτελέσματα (Turner & Lawrence, 1965). Η διάσταση αυτή αντανακλά την επιθυμία του εργαζόμενου να ικανοποιήσει τις κοινωνικές του ανάγκες μέσω της εργασιακής του δραστηριότητας. Σύμφωνα με τον Herzberg (1966), οι συναδελφικές σχέσεις αφορούν τις «κοινωνικές και εργασιακές συναλλαγές με άλλους στην εργασία», και διακρίνονται σε τρία είδη: τις σχέσεις με τους συναδέλφους, τις σχέσεις με τους επιβλέποντες και τις σχέσεις με τους υφιστάμενους.

Οι σχέσεις με τους συναδέλφους προσδιορίζονται μέσω της συνεργασίας, του ομαδικού πνεύματος, της υποστήριξης, της εμπιστοσύνης της ανταλλαγής πληροφορίας και του κλίματος μεταξύ των συναδέλφων. Γενικά οι άνθρωποι τείνουν να είναι περισσότερο ικανοποιημένοι και να αναφέρουν υψηλότερα επίπεδα θετικών αισθημάτων και αυτοεκτίμησης σε ένα οργανωσιακό περιβάλλον που δίνει μεγαλύτερη προσοχή στις διαπροσωπικές σχέσεις (Walsh κ.α, 2000). Αναφορικά με τις σχέσεις μεταξύ υφισταμένων και προϊσταμένων οι Deci κ.α. (1989) υποστήριξαν ότι το διαπροσωπικό εργασιακό κλίμα που δημιουργείται από τους προϊσταμένους συμβάλει ευθέως στα αισθήματα αυτοεκτίμησης και αυτοκαθορισμού των υφισταμένων. Παρόμοια, οι Burke και Wilcox (1969) βρήκαν ότι το επίπεδο επικοινωνίας μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων συσχετίζεται στενά με την ικανοποίηση των υφισταμένων με τον οργανισμό και τη θέση εργασίας του.

### **2.3.1.6 Ευκαιρίες εξέλιξης**

Οι ευκαιρίες που προσφέρει μία θέση εργασίας για μία σταδιοδρομία, αποτελεί μία διάσταση που περιλαμβάνει το αν υπάρχουν καλές πιθανότητες για προαγωγή και

αν οι προαγωγές γίνονται δίκαια. Οι προαγωγές συνιστούν μια σημαντική πτυχή της εργασιακής ζωής των εργαζόμενων και και μπορούν να έχουν σημαντικό αντίκτυπο σε άλλα εργασιακά χαρακτηριστικά όπως η ευθύνη, οι ευκαιρίες επιμόρφωσης και η εργασιακή εμπλοκή (Pergamit and Veum 1999). Η αξιολόγηση αυτής της διάστασης αντιπροσωπεύει την επιθυμία του εργαζόμενου για εξέλιξη και αναγνώριση και συνιστά έναν ακόμη παράγοντα που έχει βρεθεί ότι είναι σημαντικός στη διαμόρφωση της συνολικής επαγγελματικής ικανοποίησης (Voydanoff, 1980; Pergamit & Veum, 1999). Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας του Francesconi (2001) στη Μ. Βρετανία, οι προαγωγές αυξάνουν την επαγγελματική ικανοποίηση, ιδιαίτερα την ικανοποίηση με τις αποδοχές και την εργασία καθαυτή, ενώ η επίδραση της προαγωγής συνέβαλλε στη συνολική επαγγελματική ικανοποίηση σε μεγαλύτερο βαθμό για τους άντρες σε σχέση με τις γυναίκες.

### ***2.3.1.7 Εργασιακές συνθήκες – επάρκεια πόρων***

Καθώς ο χώρος εργασίας γενικά συμπεριλαμβάνει τις κτιριακές υποδομές και τον εξοπλισμό, αρκετές είναι οι μελέτες που έχουν εστιάσει στα χαρακτηριστικά των υλικών συνθηκών και της επίδρασή τους στο ανθρώπινο δυναμικό (π.χ. Bachner, 2000; Bakker & Voordt van der, 2010). Όπως έχει δείξει η έρευνα, η επαγγελματική ικανοποίηση επηρεάζεται από τις φυσικές συνθήκες εργασίας (Roelofsens, 2002; Leaman & Bordass, 2005; Batenburg & Voordt van der, 2008). Η διάσταση των συνθηκών εργασίας αντιπροσωπεύει τις επιθυμίες του εργαζόμενου για επαρκείς πόρους με τους οποίους μπορεί να εκτελέσει καλά την εργασία του και περιλαμβάνει τη βοήθεια, τον εξοπλισμό, την εξουσία και τη πληροφορία που απαιτούνται, το αν οι συνάδελφοι είναι ικανοί και μπορούν να βοηθήσουν, και αν η επίβλεψη συνεισφέρει στην ολοκλήρωση των καθηκόντων.

## **2.4 Οργανωσιακά χαρακτηριστικά**

Στους επαγγελματικούς παράγοντες περιλαμβάνονται επίσης εκείνοι που αφορούν το εργασιακό περιβάλλον το οποίο προσδιορίζεται από τη φύση του

οργανισμού τον οποίο υπηρετεί ο εργαζόμενος. Αυτοί μπορούν να αφορούν τον τύπο και το μέγεθος οργανισμού, την τυπική δομή, το μοντέλο διοίκησης, καθώς και τις πολιτικές και διαδικασίες που λαμβάνουν χώρα κατά την άσκηση των καθηκόντων. Οι οργανωσιακοί ερευνητές υποστηρίζουν ότι τα στοιχεία της πολυπλοκότητας όπως η κάθετη και η οριζόντια διαφοροποίηση, αλλά και ο λεπτομερής καταμερισμός εργασίας έχουν αρνητικό αντίκτυπο στην αξιολόγηση των εργαζομένων για την εργασία τους, οδηγώντας σε χαμηλότερη εργασιακή ικανοποίηση και δέσμευση (Oldham & Hackman, 1981; Lincoln & Kalleberg, 1990).

Ωστόσο, σύμφωνα με τους James & Jones (1976), τα οργανωσιακά χαρακτηριστικά από μόνα τους δίνουν επαρκή πληροφορία για τα αποτελέσματα της επίδρασής τους στους εργαζόμενους, με αποτέλεσμα να είναι αναγκαία η γνώση του τρόπου με τον οποίο τέτοιες μεταβλητές μεταφράζονται σε όρους επαγγελματικών χαρακτηριστικών ώστε να επηρεάζουν τους εργαζόμενους. Παρόμοια, οι Lincoln & Kalleberg (1985) έδειξαν ότι η επίδραση μιας σειράς οργανωσιακών χαρακτηριστικών διαμεσολαβείται τουλάχιστον εν μέρει από την επίδραση των επαγγελματικών χαρακτηριστικών, όπως είναι η δυνατότητα λήψεων αποφάσεων και η ποικιλία καθηκόντων.

Όπως έχει υποστηριχθεί, οι ανάγκες και οι προσδοκίες των εργαζομένων μπορούν να διαφέρουν ανάλογα με τον τύπο του οργανισμού (Langston κ.α., 2008), καθώς οι δημόσιοι φορείς, οι ιδιωτικές εταιρίες, οι κερδοσκοπικοί και μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί διακρίνονται από ιδιαίτερους στόχους, ξεχωριστές δομές και διαφορετικές μορφές εργασίας. Παρόλη την εκτεταμένη συζήτηση για την ύπαρξη θεμελιωδών διαφορών μεταξύ της απασχόλησης σε δημόσιο και ιδιωτικό τομέα, είναι κοινά αποδεκτό ότι οι διαφορές αυτές είναι υπαρκτές (Perry & Rainey, 1988). Μάλιστα, σύμφωνα με τους Wright και Davis (2003), το εργασιακό περιβάλλον δεν αποτελεί απλά σημείο διάκρισης μεταξύ της απασχόλησης σε δημόσιο και ιδιωτικό τομέα αλλά πιθανά αποτελεί τη βάση για κάθε είδους διαφορές στα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης. Στον χώρο της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, πιο συγκεκριμένα, οι Solomon και Tierney (1977) ανέφεραν ότι οι διοικητικοί υπάλληλοι στα ιδιωτικά ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης ήταν περισσότερο ικανοποιημένοι με τις περισσότερες πτυχές της εργασίας τους σε σύγκριση με εκείνους στα δημόσια ιδρύματα. Γενικότερα όμως, ζητήματα χαμηλής εκτίμησης και μειωμένης επένδυσης

στην ανάπτυξη εργασιακών δεξιοτήτων αποτελούν σημαντικά μειονεκτήματα του δημόσιου τομέα στον ανταγωνισμό του με τον ιδιωτικό τομέα τόσο στην αναζήτηση όσο και στη συγκράτηση ικανών και αποδοτικών εργαζομένων (Wright και Davis, 2003).

## 2.5 Ατομικοί παράγοντες

Ένα από τα επιχειρήματα που αναφέρεται εναντίον των θεωριών της εργασιακής ικανοποίησης είναι ότι λαμβάνουν λίγο υπόψη τις διαφορές μεταξύ των ανθρώπων (Lee & Wilbur, 1985, Kalleberg, 1977; Martin & Hanson, 1985). Οι προσωπικές συσχετίσεις της εργασιακής ικανοποίησης έχουν αποτελέσει αντικείμενο ενδιαφέροντος αρκετών μελετητών, που έχουν εξετάσει ατομικές συσχετίσεις της εργασιακής ικανοποίησης όπως οι πτυχές της προσωπικότητας ή της δημογραφίας. Το φύλο, η ηλικία και η εμπειρία αποτελούν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά που έχουν χρησιμοποιηθεί περισσότερο για τη μέτρηση του ρόλου τους σε συγκεκριμένες όψεις της εργασιακής ικανοποίησης ή στη συνολική ικανοποίηση. Τα ατομικά χαρακτηριστικά στο πλαίσιο αυτό γίνονται αντιληπτά ως ρυθμιστικοί παράγοντες στη σχέση μεταξύ των χαρακτηριστικών του επαγγέλματος και των εργασιακών στάσεων-συμπεριφορών των εργαζομένων. Σύμφωνα με αυτή την άποψη, το άτομο όχι μόνο αντιδρά αλλά επίσης επιδρά στις εργασιακές συνθήκες (Loscocco & Roschelle, 1991). Οι εργαζόμενοι επεξεργάζονται τα ερεθίσματα με τρόπους που έχουν νόημα στους ίδιους, ενώ το παρελθόν των ατόμων και το αναμενόμενο μέλλον επηρεάζει τις αντιδράσεις τους. Η ιδέα ότι τα προσωπικά χαρακτηριστικά έχουν διακριτή επιρροή στην επαγγελματική ικανοποίηση συνεπάγεται ότι η ικανοποίηση μπορεί να είναι το αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης μεταξύ των υποκειμενικών αναγκών ή αξιών ή προσδοκιών των εργαζομένων και των αντικειμενικών εργασιακών χαρακτηριστικών. Για παράδειγμα οι Blackburn και Bruce (1989), υποστήριξαν ότι οι παράγοντες της «ποιότητας της εργασιακής ζωής» έχουν συγκριτικά μικρή επίδραση στην επαγγελματική ικανοποίηση σε σύγκριση με τους προσωπικούς παράγοντες όπως η ηλικία και η διάρκεια της σύμβασης εργασίας.

### 2.5.1 Τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας.

Σημαντικός αριθμός χαρακτηριστικών της προσωπικότητας έχουν ερευνηθεί ως πιθανοί παράγοντες της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων, όπως π.χ. ο εργασιακός προσανατολισμός και η ανάγκη για επιτυχία, η συναισθηματική σταθερότητα, η τάση για κυριαρχία, η εσωστρέφεια και εξωστρέφεια κ.α. (Loscocco & Roschelle, 1991). Συχνά οι διαφορές στην ικανοποίηση οφείλονται στις διαφορετικές προσδοκίες και πιο συγκεκριμένα στον βαθμό που η εργασία τους ανταποκρίνεται στις προσδοκίες των ατόμων. Υπάρχουν μεγάλες διαφοροποιήσεις στο τι προσδοκούν οι άνθρωποι από το επάγγελμά τους και συνεπώς υπάρχουν διαφορετικές αντιδράσεις προς αυτό. Όπως παρατήρησε ο Hulin (1991), “Τα επαγγέλματα με ευθύνη μπορεί να μην είναι ικανοποιητικά για κάποιους εξαιτίας του στρες και των προβλημάτων που συνοδεύουν την ευθύνη· άλλοι μπορεί να βρίσκουν την ευθύνη ως πηγή θετικής επιρροής. Τα επαγγέλματα με προκλήσεις μπορεί να είναι ικανοποιητικά σε ορισμένους ανθρώπους εξαιτίας του πως αισθάνονται μετά την ολοκλήρωση δύσκολων εργασιακών καθηκόντων· άλλοι μπορεί να βρίσκουν τέτοιου είδους προσωπικές ανταμοιβές αδιάφορες» (σελ. 460).

### 2.5.2 Φύλο

Πολλές έρευνες αποδίδουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον στο ρόλο του φύλου στη διαμόρφωση των εργασιακών στάσεων. Το φύλο φαίνεται ότι αποτελεί σημαντική κοινωνική μεταβλητή η οποία διαμορφώνει τις ατομικές ανάγκες, αξίες και περιορισμούς. Τα ευρήματα αναφορικά με την επίδραση του φύλου στην επαγγελματική ικανοποίηση είναι διφορούμενα (Clark, 1997; Ellickson & Logsdon, 2001). Αρκετές έρευνες δείχνουν ότι δεν υπάρχουν σαφείς διαφορές στα επίπεδα της επαγγελματικής ικανοποίησης ανάμεσα στα δύο φύλα (π.χ. Ellickson, 2002; Glick, 1992), άλλες έχουν δείξει χαμηλότερη ικανοποίηση των γυναικών αναφορικά με το μισθό και τις προαγωγές (π.χ. Reisser & Zurfluh, 1987; Reeves, 1975; Scott & Spooner, 1989) ενώ μεγάλος αριθμός μελετών έχουν δείξει ότι οι γυναίκες τείνουν να είναι περισσότερο ικανοποιημένες με το επάγγελμά τους, ακόμη και αν αυτό είναι αντικειμενικά χειρότερο από εκείνο των αντρών (Steward κ.α., 1995; Clark, 1997; Jung κ.α., 2007). Για την εξήγηση αυτής της αντίθεσης έχει χρησιμοποιηθεί η θεωρία



κοινωνικής αναφοράς και η έννοια της κοινωνικής σύγκρισης, σύμφωνα με τις οποίες υπάρχουν δύο διαφορετικές απόψεις για την επίδραση του φύλου στην επαγγελματική ικανοποίηση, ανάλογα με το ποιούς συγκρίνουν τους εαυτούς τους οι γυναίκες εργαζόμενοι. Στις περιπτώσεις στις οποίες υπάρχουν συγκεντρώσεις γυναικών στις ίδιες θέσεις εργασίας και κλάδων, οι γυναίκες πιθανόν συγκρίνουν τους εαυτούς τους με τις άλλες γυναίκες και τείνουν να είναι πιο ικανοποιημένες με το μισθό τους (Loscocco & Spitze, 1991). Αντίθετα, όταν το ποσοστό μεταξύ των δύο φύλων είναι πιο ισορροπημένο, οι γυναίκες συγκρίνονται με τους άντρες συναδέλφους τους και τείνουν να είναι λιγότερο ικανοποιημένες με τις πτυχές της εργασίας τους όπως το ωράριο, την αμοιβή και την εργασιακή ασφάλεια.

Όπως έχει υποστηριχθεί, οι διαφορές στην επαγγελματική ικανοποίηση μεταξύ των δύο φύλων μπορεί να εξαρτώνται επίσης από την ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο και το επίπεδο απασχόλησης (Clark, 1997). Σύμφωνα με την άποψη αυτή, οι διαφορές αντρών-γυναικών στην ικανοποίηση αυξάνονται με την ηλικία (με τις νεότερες γυναίκες να αναφέρουν ίδια επίπεδα ικανοποίησης με τους άντρες συναδέλφους τους), και να μειώνονται στις υψηλότερες κατηγορίες απασχόλησης (με τις γυναίκες στις ανώτερες θέσεις να αναφέρουν παρόμοια ικανοποίηση με τους άντρες) και με την αύξηση του επιπέδου μόρφωσης (με τις γυναίκες υψηλού μορφωτικού επιπέδου να βιώνουν παρόμοια εργασιακή ικανοποίηση με τους άντρες αντίστοιχου μορφωτικού επιπέδου) (Clark, 1997). Άλλη σειρά ερευνών έχει δείξει ότι οι γυναίκες με οικογενειακές και οικονομικές υποχρεώσεις αναζητούν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά στο επάγγελμά τους σε μεγαλύτερο βαθμό από τους άντρες συναδέλφους τους. Για παράδειγμα, οι εργαζόμενες γυναίκες συνεχίζουν να επωμίζονται το μεγαλύτερο μέρος της ευθύνης των οικιακών εργασιών, συμπεριλαμβανομένης της ανατροφής των παιδιών, με αποτέλεσμα οι εργαζόμενες γυναίκες με οικογενειακές υποχρεώσεις να ανταποκρίνονται θετικότερα σε σύγκριση με τους άντρες σε θέσεις εργασίας που δεν έχουν υπερβολικές απαιτήσεις όσον αφορά το ωράριο, τις υπερωρίες, τις μετακινήσεις και τη σωματική προσπάθεια (Martin & Hanson, 1985) και είναι πολύ πιο πιθανό από τους άντρες να επιλέξουν επάγγελμα που θα προσαρμόζει την εργασία με την οικογένεια.

### 2.5.3 Η ηλικία

Όσον αφορά τη σχέση ηλικίας και επαγγελματικής ικανοποίησης, έχουν προταθεί δύο γενικές θεωρίες (DeSantis & Durst, 1996). Η πρώτη υποστηρίζει ότι η ικανοποίηση αυξάνεται με την ηλικία. Διάφορες έρευνες με διαφορετικά δείγματα βρίσκουν αξιοσημείωτα κοινά αποτελέσματα: οι πιο ηλικιωμένοι εργαζόμενοι είναι πιο ικανοποιημένοι, πιο επαγγελματικά εμπλεγμένοι και πιο δεσμευμένοι με την εργασία τους (π.χ. Lee & Wilbur, 1985; DeSantis & Durst, 1996). Η θετική σχέση αυτή συσχέτιση μεταξύ ηλικίας και εργασιακής στάσης έχει ερμηνευτεί με κυρίως τρεις τρόπους. Η πρώτη ερμηνεία εξηγεί ότι οι άνθρωποι καθώς μεγαλώνουν προσαρμόζουν τις προσδοκίες και τις επιθυμίες στην πραγματικότητα του επαγγέλματός τους (DeSantis & Durst, 1996). Η δεύτερη αναφέρει ότι η ηλικία διαρθρώνει τον τρόπο εργασίας έτσι ώστε οι πιο ηλικιωμένοι εργαζόμενοι κατέχουν καλύτερες θέσεις εργασίας σε σχέση με τους νεότερους και επομένως είναι πιο ικανοποιημένοι και πιο εμπλεκόμενοι με την εργασία τους (π.χ. Wright & Hamilton, 1978). Η τρίτη ερμηνεία υποστηρίζει ότι οι διαφορετικές ηλικιακές ομάδες εργαζομένων έχουν λάβει διαφορετικά μηνύματα σχετικά το τι μπορούν να περιμένουν από το επάγγελμα τους (Sheppard & Herrick, 1972). Η δεύτερη θεωρία αντιμετωπίζει τη σχέση ανάμεσα στην ηλικία και την επαγγελματική ικανοποίηση ότι αναπαριστά μία καμπυλόγραμμη μορφή (καμπύλη με τη μορφή U) (Clark κ.α., 1996). Η ικανοποίηση μειώνεται σε ένα αρχικό στάδιο και στη συνέχεια αυξάνεται καθώς αυξάνεται και η ηλικία του εργαζόμενου. Η σχέση αυτή «μπορεί να αποτελεί αντανάκλαση της μετακίνησης προσωπικού, καθώς οι δυσαρεστημένοι εργαζόμενοι αλλάζουν θέση εργασίας για να βρουν πιο ικανοποιητική απασχόληση» (DeSantis & Durst, 1996, σελ. 331). Η βιβλιογραφία ωστόσο δεν περιορίζεται στις παραπάνω θέσεις. Μία διαφορετική άποψη υποστηρίζει ότι οι μεγαλύτεροι εργαζόμενοι τείνουν να βιώνουν εξουθένωση και απώλεια ενδιαφέροντος για την εργασία τους (Bernal κ.α.), ενώ η μελέτη των Jung κ.α. (2007) δε διαπίστωσε στατιστικά σημαντικό τον ρόλο της ηλικίας των δημοσίων υπαλλήλων στην επαγγελματική ικανοποίηση.

### 2.5.4 Μορφωτικό επίπεδο

Ένα άλλο σημείο ενδιαφέροντος στην έρευνα για την επαγγελματική ικανοποίηση αποτελεί η επίδραση του επιπέδου μόρφωσης στην ικανοποίηση. Η μέχρι τώρα έρευνα έχει δείξει ότι η αντιστοιχία μεταξύ της μόρφωσης και της εκπαίδευσης του εργαζομένου και της θέσης εργασίας του έχει σημαντική επίδραση σε διάφορα εργασιακά αποτελέσματα, συμπεριλαμβανομένων της παραγωγικότητας, της επαγγελματικής ικανοποίησης, της απουσίας και της πρόθεσης για αποχώρηση (Allen & van der Velden 2001; Vila & Garcia-Mora 2005). Η αντιστοιχία μόρφωσης και θέσης εργασίας συμβάλει στο να υπάρχει και αντιστοιχία με τις αποδοχές, στο να αξιοποιούνται οι γνώσεις και οι δεξιότητες του εργαζόμενου και του επιτρέπει να αποδίδει σε μεγαλύτερο βαθμό, αυξάνοντας έτσι την ικανοποίησή του με την εργασία του (Vila and Garcia-Mora 2005).

Είναι γενικά παραδεκτό ότι το υψηλό επίπεδο μόρφωσης αυξάνει τις προσδοκίες και συνεπώς συμβάλει στην έλλειψη της ικανοποίησης με κάποιο δεδομένο επίπεδο επαγγελματικής ανταμοιβής (Kalleberg 1977; Lincoln & Kalleberg, 1985). Οι Carrel και Elbert (1974), για παράδειγμα, διαπίστωσαν ότι η επίδραση του επιπέδου μόρφωσης στην επαγγελματική ικανοποίηση είναι αρνητική με τους νεότερους εργαζόμενους με υψηλό επίπεδο τυπικής μόρφωσης, να είναι περισσότερο δυσαρεστημένοι εκτελώντας καθήκοντα ρουτίνας που απαιτούνται από τις περισσότερες θέσεις εργασίας. Παρόμοια ήταν και τα αποτελέσματα των Quinn κ.α (1974) οι οποίοι κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι το επίπεδο μόρφωσης έχει αρνητική ή μη γραμμική επίδραση στο βαθμό της εργασιακής ικανοποίησης. Οι Desantis και Durst (1996), μάλιστα, βρήκαν ότι το υψηλό επίπεδο μόρφωσης έχει πολύ περισσότερο αρνητική επίδραση στην επαγγελματική ικανοποίηση των υπαλλήλων του ιδιωτικού τομέα.

Ωστόσο, σε αντίθεση με τα παραπάνω έρχονται τα αποτελέσματα των μελετών που διερευνούν το πώς η τυπική μόρφωση συνδυάζεται με το φύλο στην επαγγελματική ικανοποίηση των διοικητικών υπαλλήλων των ιδρυμάτων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Πρώτη η Reeves (1975) ανέφερε ότι οι γυναίκες διοικητικοί υπάλληλοι με υψηλά τυπικά προσόντα, ανέφεραν υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης σε σχέση με εκείνες που κατείχαν λιγότερα τυπικά προσόντα. Οι Schonwetter κ.α. (1993) υποστήριξαν ότι οι γυναίκες διοικητικοί υπάλληλοι που ήταν κάτοχοι διδακτορικού διπλώματος ανέφεραν

υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης με το ρόλο τους και την απασχόλησή τους ανεξαρτήτως της θέσης τους στο ίδρυμα, καταλήγοντας ότι στις γυναίκες το υψηλότερο επίπεδο μόρφωσης και εμπειρίας συνεπάγεται και σημαντικότερο βαθμό εργασιακής ικανοποίησης.

## 2.6 ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

Πρακτικά, η εργασιακή ικανοποίηση ορίζεται συχνά από τον τρόπο που υπολογίζεται, δηλαδή είτε ως καθολική είτε ως πολυδιάστατη έννοια, γιατί οι περισσότεροι άνθρωποι αναπτύσσουν συνολικά αισθήματα για το επάγγελμά τους, καθώς και για συγκεκριμένες διαστάσεις ή όψεις του επαγγέλματός τους, όπως η επίβλεψη, το συναδελφικό περιβάλλον, οι ευκαιρίες προαγωγής, η αμοιβή κλπ. Αυτά τα δύο επίπεδα αισθημάτων διακρίνονται γενικά από τους μελετητές ως *συνολική επαγγελματική ικανοποίηση* και *ικανοποίηση με πτυχές του επαγγέλματος*. Σύμφωνα με τον Kalleberg (1977), η εργασιακή ικανοποίηση ως συνολικός συναισθηματικός προσανατολισμός πρέπει να διακριθεί από την ικανοποίηση με συγκεκριμένες διαστάσεις των εργασιακών ρόλων. Η θέση ότι η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί μία καθολική έννοια, δε συνεπάγεται ότι τα αίτια αυτής της συνολικής στάσης δεν είναι πολυδιάστατα. Προφανώς, ένας άνθρωπος μπορεί να είναι ικανοποιημένος με μία διάσταση της εργασίας και δυσαρεστημένος με μία άλλη. Η υπόθεση που βρίσκεται κάτω από τη παρούσα θεώρηση υποστηρίζει ότι είναι δυνατό τα άτομα να εξισορροπούν αυτές τις συγκεκριμένες περιπτώσεις ικανοποίησης με τις συγκεκριμένες περιπτώσεις δυσαρέσκειας και έτσι να καταλήγουν σε μία σύνθετη ικανοποίηση με την εργασία ως σύνολο. Στην περίπτωση της επαγγελματικής ικανοποίησης ως καθολική έννοια, τυπική είναι η εξής ερώτηση: «Συνολικά, πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την εργασία που κάνετε; Θα λέγατε πολύ ικανοποιημένοι, μέτρια ικανοποιημένοι, λίγο δυσαρεστημένοι ή πολύ δυσαρεστημένοι;» (Vecchio, 1980, σελ. 481).

Μία εναλλακτική στη μονοδιάστατη έννοια της εργασιακής ικανοποίησης αποτελεί η σύνθετη ή πολυδιάστατη έννοια, η οποία βασίζεται την υπόθεση ότι η ικανοποίηση των εργαζόμενων με τις διαφορετικές όψεις της εργασίας τους μπορεί να ποικίλει ανεξάρτητα και θα πρέπει να υπολογίζεται ξεχωριστά. Η χαρακτηριστικότερη

κατηγοριοποίηση (Smith, Kendall, & Hulin, 1969) αναφέρεται σε πέντε πτυχές της επαγγελματικής ικανοποίησης: αμοιβή, προαγωγές, συναδελφικό περιβάλλον, επίβλεψη και την εργασία καθαυτή. Ο Locke (1976) προσθέτει ορισμένες επιπλέον πτυχές: αναγνώριση, εργασιακές συνθήκες και επιχείρηση και διοίκηση. Αν μια μέθοδος μέτρησης βασίζεται στις διαφορικές πτυχές της εργασίας, η συνολική επαγγελματική ικανοποίηση τυπικά προσδιορίζεται ως το σύνολο των επιμέρους πτυχών. Η λογική στην περίπτωση αυτή είναι ότι εάν στη πλειονότητα των πτυχών εργασίας έχει εκφραστεί θετική ικανοποίηση, τότε μπορεί να υποστηριχθεί ότι ο εργαζόμενος είναι ικανοποιημένος από την εργασία του. Όπως έχουν επισημάνει οι Smith κ.α. (1969) οι μεταβλητές των μοντέλων δείχνουν ικανοποιητική συσχέτιση ώστε να διερευνάται η ύπαρξη κάποιας δομής στην εργασιακή ικανοποίηση. Ωστόσο, άλλοι ερευνητές όπως οι Scarpello & Campell (1983), βρήκαν ότι οι ειδικές ερωτήσεις για τις διάφορες όψεις της εργασίας δεν αποτυπώνουν επαρκώς μία σφαιρική μέτρηση της συνολικής επαγγελματικής ικανοποίησης και υποστήριξαν ότι η συγκεκριμένη προσέγγιση δεν αποδεικνύει την ύπαρξη δομής αλλά στην ουσία την κατασκευάζει.

Οι περισσότερες έρευνες για την επαγγελματική ικανοποίηση βασίζονται σε έρευνες ερωτηματολογίου, ενώ σπανιότερα πραγματοποιείται μέσω συνεντεύξεων. Στη βιβλιογραφία έχει αποδοθεί ιδιαίτερη έμφαση στον τρόπο μέτρησης της επαγγελματικής ικανοποίησης και έχουν προταθεί διαφορετικά εργαλεία μέτρησής της. Αρκετά από αυτά έχουν υπάρξει ιδιαίτερα δημοφιλή και χρησιμοποιούνται ευρέως, ωστόσο σε ορισμένες περιπτώσεις υπάρχουν πιο εξειδικευμένα εργαλεία που αξιολογούν την εργασιακή ικανοποίηση συγκεκριμένων ομάδων εργαζομένων. Συνεπώς, η επιλογή του τρόπου μέτρησης για τον υπολογισμό της εργασιακής ικανοποίησης ενός συγκεκριμένου κλάδου απασχόλησης είναι συχνά κρίσιμη αναφορικά με τις πληροφορίες που επιθυμούμε. Παρακάτω γίνεται μία συνοπτική περιγραφή των ερωτηματολογίων μέτρησης της επαγγελματικής ικανοποίησης που έχουν χρησιμοποιηθεί περισσότερο στη βιβλιογραφία:

### 2.6.1 Περιγραφικός Δείκτης Εργασίας

Ο Περιγραφικός Δείκτης Εργασίας (*Job Descriptive Index - JDI*) αποτελεί ένα από τα δημοφιλέστερα εργαλεία μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης.

Αναπτύχθηκε αρχικά από τους Smith, Kendall, and Hulin (1969) και συνιστά μία περιγραφή της εργασιακής κατάστασης. Αποτελεί μία κλίμακα πέντε όψεων που υπολογίζει την επαγγελματική ικανοποίηση με την επίβλεψη, την αμοιβή, τις ευκαιρίες προαγωγής, το συναδελφικό περιβάλλον και την εργασία καθαυτή.

### 2.6.2 Ερωτηματολόγιο της Μιννεσότα

Ένα επίσης διαδεδομένο εργαλείο είναι το Ερωτηματολόγιο της Μιννεσότα (*Minnesota Satisfaction Questionnaire - MSQ*) που σχεδιάστηκε από τους Dawis, Weis, England, & Lofquist (1967) και βασίζεται στις θεωρίες ικανοποίησης των αναγκών. Το MSQ εξετάζει 20 επιμέρους διαστάσεις της εργασίας που αφορούν τόσο την εξωγενή όσο και την ενδογενή ικανοποίηση των εργαζόμενων. Αυτές είναι: 1) η αξιοποίηση των ικανοτήτων, 2) η επίτευξη, 3) η δραστηριότητα, 4) οι προαγωγές, 5) η εξουσία, 6) η πολιτική του οργανισμού, 7) η αμοιβή, 8) οι σχέσεις με τους συναδέλφους, 9) η δυνατότητα για δημιουργικότητα, 10) η ανεξαρτησία, 11) οι ηθικές αξίες, 12) η αναγνώριση, 13) η υπευθυνότητα, 14) η εργασιακή ασφάλεια, 15) η κοινωνική υπηρεσία, 16) το κοινωνικό γόητρο, 17) οι σχέσεις με τους προϊσταμένους, 18) η επάρκεια των προϊσταμένων, 19) η ποικιλία καθηκόντων και 20) οι συνθήκες εργασίας. Υπάρχουν δύο εκδοχές του ερωτηματολογίου, μια συνοπτική των 20 ερωτήσεων και μια εκτεταμένη των 100 ερωτήσεων. Παράδειγμα έρευνας που βασίστηκε στο MSQ είναι εκείνη των Markovits κ.α. (2014) οι οποίοι μετρήσαν, μεταξύ άλλων, την επαγγελματική ικανοποίηση ιδιωτικών και δημοσίων υπαλλήλων στην Ελλάδα πριν και μετά τη κρίση.

### 2.6.3 Job Satisfaction Survey

Το *Job Satisfaction Survey* (JSS) αποτελεί επίσης μια πολυδιάστατη κλίμακα εκτίμησης της επαγγελματικής ικανοποίησης και αναπτύχθηκε από τον Spector (1985) κυρίως για τον τομέα των κοινωνικών υπηρεσιών, δημόσιων φορέων και μη κερδοσκοπικών οργανισμών. Το JSS περιλαμβάνει εννέα υποκλίμακες από τις οποίες εξάγονται πληροφορίες για το βαθμό ικανοποίησης όσον αφορά το μισθό, τις

προαγωγές, την επίβλεψη, τις λοιπές παροχές, τις ενδεχόμενες ανταμοιβές, τις λειτουργικές διαδικασίες, τους συναδέλφους, την φύση της εργασίας και την επικοινωνία. Παράδειγμα έρευνας που βασίστηκε στο JSS είναι εκείνη των Batiou και Valkanos (2003) οι οποίοι διερεύνησαν την επαγγελματική ικανοποίηση των διοικητικών υπαλλήλων του Υπουργείου Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης και Πρόνοιας.

#### **2.6.4 Job Diagnostic Survey (JDS)**

Το Job Diagnostic Survey (JDS) των Hackman και Oldham (1975) βασίζεται στο μοντέλο των χαρακτηριστικών της εργασίας το οποίο αναλύθηκε προηγουμένως και στοχεύει στη διάγνωση της ανάγκης για σχεδιασμό της εργασίας ώστε να βελτιωθεί η παρακίνηση, η ικανοποίηση και η παραγωγικότητα των εργαζόμενων. Περιλαμβάνει τα εξής τέσσερα μέρη: α) τις πέντε διαστάσεις της εργασίας (ποικιλία δεξιοτήτων, ταυτότητα του έργου, σπουδαιότητα του έργου, αυτονομία και επανατροφοδότηση), β) τις ψυχολογικές καταστάσεις (τη νοηματοδότηση της εργασίας, το αίσθημα ευθύνης και τη γνώση των αποτελεσμάτων της εργασίας), γ) τις συναισθηματικές αντιδράσεις απέναντι στην εργασία (γενική ικανοποίηση, εσωτερική εργασιακή παρακίνηση και ικανοποίηση με επιμέρους πτυχές της εργασίας), και δ) ερωτήσεις για την ισχύ των αναγκών ανάπτυξης (Hackman & Oldham, 1975).

#### **2.6.5 Άλλα εργαλεία**

- Employee Satisfaction Inventory (ESI) των Koustelios & Bagiatzis (1997)
- Κλίμακα των Warr, Cook & Wall (1979)
- Job in General scale (JIG) των ronson, Smith, Brannick, Gibson, & Paul (1989)

### **2.7 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ**

Όπως έχει παρατηρηθεί, η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί μία από τις έρευνες με το μεγαλύτερο ερευνητικό ενδιαφέρον στις οργανωσιακές επιστήμες και κατέχει

κεντρική θέση σε πολλές θεωρίες και μοντέλα ατομικών στάσεων και συμπεριφορών. Η επαγγελματική ικανοποίηση έχει εξεταστεί εκτενώς από τη βιβλιογραφία τόσο από την πλευρά της διοίκησης επιχειρήσεων όσο και από την πλευρά της δημόσιας διοίκησης. Η επαγγελματική ικανοποίηση μπορεί να εξεταστεί είτε ως εξαρτημένη μεταβλητή ως προς το αποτέλεσμα, δηλαδή, των αντικειμενικών χαρακτηριστικών των θέσεων εργασίας, των υποκειμενικών αξιολογήσεων εργαζομένων και των χαρακτηριστικών των εργαζομένων, είτε ως στάση που συντελεί στη διαμόρφωση ορισμένων άλλων συμπεριφορών ή στάσεων (π.χ. παραγωγικότητα και απόδοση). Στην περίπτωση η επαγγελματική ικανοποίηση λαμβάνεται ως ανεξάρτητη μεταβλητή, δηλαδή προσδιοριστικό ή καθοριστικό παράγοντα ή αίτιο. Τα αποτελέσματα των ερευνών, ωστόσο, είναι ποικίλα και συχνά αντιφατικά. Αυτό έχει αποδοθεί στο γεγονός ότι υπάρχει μια σχετική αμφισημία σχετικά με τον ορισμό της έννοιας της επαγγελματικής ικανοποίησης (Evans, 1998), η οποία μπορεί να οδηγήσει διαφορετικές ερμηνείες και συνεπώς διαφορετικά αποτελέσματα. Μία άλλη εξήγηση των αντιφατικών ευρημάτων για την επαγγελματική ικανοποίηση είναι ότι η ύπαρξη σημαντικού αριθμού διαφορετικών εργαλείων μέτρησης (Batiou & Valkanos, 2013).

### **2.7.1 Η επαγγελματική ικανοποίηση στο δημόσιο τομέα**

Η μέχρι τώρα έρευνα έχει καταδείξει ότι τα επίπεδα της επαγγελματικής ικανοποίησης διαφέρουν σημαντικά σε διάφορες κατηγορίες εργαζομένων. Η επίδραση των δημογραφικών και των επαγγελματικών χαρακτηριστικών και του εργασιακού περιβάλλοντος στην ικανοποίηση των εργαζομένων έχει εκτενώς αναλυθεί. Ωστόσο, σε αντίθεση με τη σημαντική γνώση που έχει αποκτηθεί όσον αφορά τις διαδικασίες και τους μηχανισμούς που καθορίζουν τα επίπεδα της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων στον ιδιωτικό τομέα, πολύ λιγότερο έχει ερευνηθεί ο τρόπος με τον οποίο διαφορετικές συνιστώσες του εργασιακού περιβάλλοντος των δημοσίων φορέων και η επίδραση που ασκούν στα κύρια χαρακτηριστικά της απασχόλησης μπορούν να επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων.

Ο δημόσιος τομέας δεν έχει μελετηθεί επαρκώς, παρά το γεγονός ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι γενικά εμφανίζονται λιγότερο ικανοποιημένοι με το εργασιακό



τους περιβάλλον σε σύγκριση με τους εργαζόμενους στον ιδιωτικό τομέα (Wright & Davis, 2003; Falcone, 1991; Rainey, 1989; Steel & Warner, 1990). Πιθανή αιτία της δυσαρέσκειας αυτής φέρεται να αποτελούν δομικά λειτουργικά προβλήματα των δημοσίων υπηρεσιών, όπως η γραφειοκρατία και οι συγκρούσεις αρμοδιοτήτων, εξαιτίας των οποίων οι δημόσιοι οργανισμοί αποτυγχάνουν να εμπνεύσουν στο προσωπικό τους τη δυνατότητα προσφοράς στο κοινωνικό σύνολο μέσα από την εργασία τους (Wright and Davis, 2003). Η σύγκρουση αυτή μεταξύ δομής και στόχων αποτυπώνεται σε εμφανείς αντιφάσεις που καταδεικνύουν έρευνες με αντικείμενο τη δημόσια διοίκηση. Για παράδειγμα, παρά το γεγονός ότι σύμφωνα με αρκετές έρευνες οι δημόσιοι υπάλληλοι είναι γενικά περισσότερο ικανοποιημένοι (DeSantis & Durst, 1996; Kumar & Achamamba, 1993; Maidani, 1991; Steel & Warner, 1990) ή εξίσου ικανοποιημένοι (Emmert & Taher, 1992; Gabris & Simo, 1995; Scheider & Vaught, 1993), άλλες έρευνες υποδεικνύουν μικρότερο βαθμό εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα σε ζητήματα αυτοεκτίμησης, αυτονομίας και εκπλήρωσης αναγκών αυτοπραγμάτωσης συγκρινόμενοι με τους συναδέλφους τους στον ιδιωτικό τομέα (Paine κ.α., 1966; Solomon, 1986).

Υπάρχει η γενική παραδοχή ότι οι εργαζόμενοι στο δημόσιο και ιδιωτικό τομέα βιώνουν διαφορετικές εργασιακές συνθήκες και σχέσεις απασχόλησης. Επομένως μπορεί να υποτεθεί ότι οι στάσεις τους απέναντι στην εργασία τους διαφέρουν επίσης. Πράγματι, η μέχρι τώρα έρευνα έχει καταδείξει διαφορές στην επαγγελματική ικανοποίηση μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα και τις αποδίδει στις ιδιαιτερότητες του εργασιακού πλαισίου και στα επαγγελματικά χαρακτηριστικά μεταξύ των δύο τομέων (DeSantis & Durst, 1996; Jung κ.α.. 2007; Wright & Davis 2003). Για τις τομεακές διαφορές έχουν προταθεί διάφορες ερμηνείες. Μία άποψη είναι ότι η επαγγελματική ικανοποίηση διαφέρει ανά τομέα επειδή τα εργασιακά χαρακτηριστικά διαφέρουν επίσης. Οι θέσεις εργασίας στον δημόσιο τομέα διαφέρουν από εκείνες στον ιδιωτικό τομέα από πλευράς μισθών, προνομίων, τύπο καθηκόντων, κριτηρίων απόδοσης (Blank 1985). Ενώ οι περισσότερες έρευνες τονίζουν τον ρόλο της εργασιακής ασφάλειας, των ευκαιριών για προαγωγή και των ικανοποιητικών απολαβών, ένας αριθμός ερευνών σε δημόσιους υπαλλήλους (π.χ. Daley, 1986; Emmert & Taher, 1992) έχουν δείξει ότι ζητήματα όπως η ευελιξία στο ωράριο εργασίας, η κοινωνική ικανοποίηση και τα χαρακτηριστικά και η συμπεριφορά των προϊσταμένων έχουν επίσης επίδραση στο επίπεδο ικανοποίησης. Για παράδειγμα, τα

ευρήματα τόσο του Kim (2002) όσο και των Witt κ.α. (2000) έδειξαν ότι μία περισσότερο συμμετοχική διοίκηση από τους διευθυντές στον δημόσιο τομέα έχει ως αποτέλεσμα υψηλότερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης των εργαζόμενων. Η ύπαρξη άλλων προνομίων όπως ημέρες αδειών, αποτελεί ένα άλλο είδος επιβράβευσης των υπαλλήλων. Οι Bergmann κ.α. (1994) βρήκαν ότι τέτοια πακέτα προνομίων μπορούν να είναι αποτελεσματικά στη προσέλκυση, παρακίνηση, ικανοποίηση και διατήρηση των δημοσίων υπαλλήλων.

Μία δεύτερη ερμηνεία των διαφοροποιήσεων της επαγγελματικής ικανοποίησης μεταξύ δημοσίου και ιδιωτικού τομέα δίνει έμφαση στις διαφορές στα κίνητρα των υπαλλήλων (Lee & Wilkins 2011; Lyons κ.α., 2006). Κάθε τομέας έχει το δικό του σύστημα ανταμοιβών, τόσο χρηματικών, μη χρηματικών όσο και ηθικών ανταμοιβών (DeSantis & Durst 1996), κι έτσι οι εργαζόμενοι μπορεί να επιλέγουν τον τομέα εργασίας του βάσει των προτιμήσεών τους για το σύστημα ανταμοιβών (Lee & Wilkins 2011). Μάλιστα, οι Desantis και Durst (1996) υποστήριζαν ότι δεδομένου ότι το σύστημα ανταμοιβών στον δημόσιο τομέα διαφέρει από εκείνο του ιδιωτικού τομέα (υπό όρους μισθών, προνομίων και αξιών), οι μελέτες επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζόμενων του ιδιωτικού τομέα δεν είναι εφαρμόσιμες για τους υπαλλήλους του δημόσιου τομέα.

Επικρατεί η γενική άποψη ότι οι ιδιωτικοί υπάλληλοι ενδιαφέρονται περισσότερο για την αμοιβή, τη φύση των καθηκόντων, το εργασιακό περιβάλλον και τις ευκαιρίες προαγωγής, ενώ οι δημόσιοι υπάλληλοι ενδιαφέρονται περισσότερο για την εργασιακή ασφάλεια και την αίσθηση επιρροής (Rainey, 1989). Η απασχόληση στον δημόσιο τομέα πράγματι συχνά προσφέρει υψηλότερα επίπεδα εργασιακής ασφάλειας αλλά όχι απαραίτητα και προαγωγές και μισθούς αντίστοιχους με εκείνους του δημόσιου τομέα (Emmert & Taher, 1992; Rainey, 1989). Επίσης έχει παρατηρηθεί ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι αισθάνονται συχνά αδύναμοι και απομονωμένοι στο υπερβολικά ιεραρχικό και γραφειοκρατικό περιβάλλον (Wright & Davis, 2003).

Οι Naff και Crum (1999) υποστήριζαν επίσης την θέση ότι οι δημόσιοι και ιδιωτικοί υπάλληλοι έχουν διαφορετικές αξίες και ανταποκρίνονται σε διαφορετικά κίνητρα, καθώς οι ιδιωτικοί υπάλληλοι σε σύγκριση με τους δημόσιους υπαλλήλους βιώνουν σε μεγαλύτερο βαθμό επαγγελματική ικανοποίηση με τις εξωγενείς πτυχές της εργασίας και είναι περισσότεροι δεσμευμένοι με τους οργανισμούς όπου εργάζονται.

Παρόμοια, οι Karl και Sutton (1998) υποστήριξαν την άποψη ότι οι ιδιωτικοί υπάλληλοι αποδίδουν μεγαλύτερη βαρύτητα στους υψηλούς μισθούς, ενώ οι δημόσιοι υπάλληλοι αποδίδουν μεγαλύτερη βαρύτητα στο ενδιαφέρον αντικείμενο εργασίας. Τα αποτελέσματα αυτά, έρχονται σε συμφωνία με εκείνα των DeLeon και Taher (1996) οι οποίοι εστίασαν στις προσδοκίες και την επαγγελματική ικανοποίηση των υπαλλήλων στη τοπική αυτοδιοίκηση και κατέληξαν ότι οι εργαζόμενοι αξιολόγησαν υψηλά τη θέση εργασίας τους στους ενδογενείς παράγοντες και επέδειξαν υψηλά επίπεδα ικανοποίησης. Οι Jung κ.α. (2007) επίσης βρήκαν τομεακές διαφορές σε ορισμένες πτυχές της επαγγελματικής ικανοποίησης, με τους δημόσιους υπάλληλους να εμφανίζονται πιο ικανοποιημένοι σε σύγκριση με τους ιδιωτικούς όσον αφορά την αμοιβή, την εργασιακή ασφάλεια, τα καθήκοντα καθαυτά, το εργασιακό περιβάλλον, τη προσωπική ανάπτυξη και την επικοινωνία ή ανθρώπινες σχέσεις. Αναφορικά με αυτά, ιδιαίτερα υψηλή εμφανίστηκε η ικανοποίηση με την ασφάλεια, μέτρια ικανοποίηση με τις ανθρώπινες σχέσεις, το περιεχόμενο της εργασίας, και το εργασιακό περιβάλλον και μικρότερη ικανοποίηση με τους μισθούς.

Από την άλλη μεριά, η συγκριτική ανάλυση του Maidani (1991) μεταξύ υπαλλήλων του ιδιωτικού και του δημόσιου τομέα, έδειξε ότι τα κίνητρα εργασίας και στους δύο τομείς έτειναν να τονίζουν τους ενδογενείς παράγοντες παρακίνησης της απασχόλησης, ενώ οι εργαζόμενοι του δημόσιου τομέα έτειναν να αξιολογούν τους εξωγενείς παράγοντες (παράγοντες υγιεινής) σημαντικά υψηλότερα σε σύγκριση με εκείνους του ιδιωτικού τομέα. Οι Desantis και Durst (1996) βρήκαν διαφορές μεταξύ δημοσίων και ιδιωτικών υπαλλήλων στους βασικούς προσδιοριστικούς παράγοντες της επαγγελματικής ικανοποίησης. Παρατηρήσαν, όμως ότι τόσο οι δημόσιοι όσο και οι ιδιωτικοί υπάλληλοι επιθυμούν ένα ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον, φιλικές συναδελφικές σχέσεις και ποικιλία καθηκόντων.

Επίσης, όπως έχει υποστηρίξει ο Locke (1976), η επαγγελματική ικανοποίηση συνδέεται με την αντίληψη ότι η εργασία κάποιου εκπληρώνει ή επιτρέπει την εκπλήρωση των σημαντικών επαγγελματικών αξιών του. Δεδομένου ότι αυτές οι αξίες διαφέρουν μεταξύ των δημοσίων και των ιδιωτικών υπαλλήλων, οι εργαζόμενοι σε κάθε τομέα αποδίδουν διαφορετικό επίπεδο σημαντικότητας σε κάθε εργασιακό χαρακτηριστικό. Υπάρχει η αντίληψη ότι οι εργαζόμενοι στους δημόσιους και μη κερδοσκοπικούς φορείς λαμβάνουν ικανοποίηση από την εργασία εξαιτίας της

αίσθησης τη ολοκλήρωση ότι προσφέρουν υπηρεσίες για το σύνολο της κοινωνίας (Lee & Sabharwal, 2011). Η έρευνα πράγματι υποδεικνύει ότι οι εργαζόμενοι στους δημόσιους φορείς αντλούν ικανοποίηση συνεισφέροντας στο δημόσιο σκοπό (DeSantis & Durst 1996; Kumar & Achamamba 1993; Maidani 1991; Steel & Warner 1990). Ωστόσο, τα υψηλά επίπεδα αποχώρησης στους δημόσιους οργανισμούς (Selden & Moynihan 2000) υποδεικνύουν ότι η προθυμία και η αφοσίωση στο κοινό καλό δεν αρκούν για να διατηρούν τους δημόσιους υπαλλήλους ικανοποιημένους.

Μια σειρά μελετών επιβεβαιώνει ότι το ρόλο των μεταβλητών που συνδέονται με το εργασιακό περιβάλλον, είτε αφορούν τη θέση εργασίας καθαυτή ή γενικότερα τον οργανισμό, ως σημαντικοί προσδιοριστικοί παράγοντες της επαγγελματικής ικανοποίησης. Για παράδειγμα, η ανάλυση του Ellickson (2002) βάσει μιας μεγάλης έρευνας δημοτικών υπαλλήλων, βρήκε σημαντική την επίδραση των διάφορων εργασιακών παραγόντων, όπως οι ευκαιρίες για προαγωγή και η ικανοποίηση με την αμοιβή, αλλά για σχεδόν καμία από τις δημογραφικές μεταβλητές. Ο Ting (1996, 1997) διερεύνησε την επαγγελματική ικανοποίηση των υπαλλήλων της ομοσπονδιακής κυβέρνησης των ΗΠΑ χρησιμοποιώντας τρεις ομάδες μεταβλητών: τα επαγγελματικά χαρακτηριστικά, το οργανωσιακά χαρακτηριστικά και τα ατομικά χαρακτηριστικά. Τα ευρήματά του επιβεβαίωσαν τη σημασία των μεταβλητών που αφορούν τα εργασιακές και οργανωσιακές μεταβλητές αλλά έδειξαν συγκεχυμένα αποτελέσματα για τα ατομικά χαρακτηριστικά. Τα αποτελέσματα του Steijn (2004) για την επαγγελματική ικανοποίηση των Ολλανδών δημοσίων υπαλλήλων συμβαδίζουν με τα ευρήματα των παραπάνω ερευνών. Η επίδραση των ατομικών χαρακτηριστικών ήταν μικρή, ενώ τα εργασιακά και οργανωσιακά χαρακτηριστικά ήταν σαφώς πιο σημαντικά, ενώ οι ενδογενείς πτυχές της εργασίας εμφανίστηκαν να είναι πιο σημαντικοί παράγοντες.

Στην έρευνα του Kim (2002) η μόνη δημογραφική μεταβλητή που φάνηκε να επιδρά στην επαγγελματική ικανοποίηση ήταν τα χρόνια προϋπηρεσίας στην υπηρεσία, υποδεικνύοντας ότι εκείνοι με το μικρότερο χρόνο εργασίας είχαν υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης. Μία άλλη προσωπική μεταβλητή που έχει φανεί να επιδρά στην επαγγελματική ικανοποίηση είναι ο βαθμός της θέσης εργασίας. Οι Ellickson και Longdon (2001) βρήκαν ότι οι προϊστάμενοι, οι διευθυντές και επικεφαλές τμημάτων ήταν περισσότεροι ικανοποιημένοι σε σύγκριση με το υπόλοιπο προσωπικό. Επίσης κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι πιο σημαντικοί προσδιοριστικοί παράγοντες της

επαγγελματικής ικανοποίησης ήταν το ομαδικό πνεύμα του τμήματος, οι ευκαιρίες προαγωγής και εξέλιξης, η αμοιβή και η ικανοποίηση με τη διαδικασία αξιολόγησης απόδοσης.

Όπως έχει τονιστεί παραπάνω, η αντιστοιχία μεταξύ της μόρφωσης και εκπαίδευσης του εργαζόμενου και της θέσης εργασίας του έχει σημαντική επίδραση σε διάφορα εργασιακά αποτελέσματα, συμπεριλαμβανομένης και της επαγγελματικής ικανοποίησης. Η βιβλιογραφία υποδεικνύει ότι η αντιστοιχία της μόρφωσης του εργαζόμενου και της θέσης εργασίας διαφέρει μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα. Αυτό εξηγείται λαμβάνοντας υπόψη ότι οι εργαζόμενοι στον δημόσιο τομέα παρακινούνται κυρίως από τους ενδογενείς παράγοντες, δηλαδή από το αντικείμενο της εργασίας καθαυτό, η αντιστοιχία μεταξύ των σπουδών τους και της θέσης εργασία τους μπορεί να ασκεί μεγαλύτερο ρόλο στην επιλογή της συγκεκριμένης θέσης εργασίας (Lee & Sabharwal, 2011). Μία άλλη άποψη αναφέρει ότι η ικανότητα της διοίκησης να αντιστοιχεί τις σπουδές ενός εργαζόμενου με τη θέση εργασίας του διαφέρει μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα. Συγκεκριμένα, στους δημόσιους οργανισμούς, απουσιάζει αρκετή ευελιξία στο σχεδιασμό και τη διαμόρφωση των καθηκόντων σε αντιστοιχία με τις σπουδές και την εμπειρία κάποιου (Lee & Sabharwal, 2011). Σε σύγκριση με τον ιδιωτικό τομέα, οι θέσεις εργασίας στους δημόσιους φορείς τείνουν να είναι περισσότερο συστηματικά ταξινομημένες σύμφωνα με γενικούς κανόνες. Με περισσότερο λεπτομερή κατηγοριοποίηση και εξειδίκευση στις θέσεις εργασίας τα άτομα θα μπορούν να τύχουν καλύτερης αντιστοιχίας μεταξύ της θέσης εργασίας και των σπουδών τους (Lee & Sabharwal, 2011).

Μία διαφορετική προσέγγιση στη μελέτη της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζόμενων του δημόσιου τομέα είναι η σύγκριση μεταξύ των διαφορετικών επιπέδων διακυβέρνησης. Οι Durst και Desantis (1997) συνέκριναν τις διαφορές στην επαγγελματική ικανοποίηση μεταξύ των υπαλλήλων σε ομοσπονδιακό, κρατικό και περιφερειακό επίπεδο. Ορισμένοι εστιάζουν σε εργαζόμενους ενός μεγάλου οργανισμού (Ellickson και Longdon, 2001; Kim, 2002) ενώ άλλοι ερευνητές εστιάζουν στους δημόσιους υπαλλήλους σε επίπεδο πολιτείας.

### 2.7.2 Τοπικές διαφοροποιήσεις

Ενώ οι παραπάνω μελέτες προσδιορίζουν τις διαφορές μεταξύ των εργαζόμενων του δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα, η γενίκευση των αποτελεσμάτων τους απαιτεί ιδιαίτερη προσοχή εξαιτίας των πολιτισμικών διαφορών ανάμεσα στις χώρες που μελετώνται αλλά και του γενικότερου οικονομικού πλαισίου. Σε περιόδους οικονομικής ευμάρειας και αυξημένων ευκαιριών για προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη, ο ιδιωτικός τομέας προσφέρει ελκυστικότερη απασχόληση σε σχέση με το δημόσιο τομέα. Υπό αυτές τις συνθήκες, οι ιδιωτικοί υπάλληλοι είναι πιο εξωγενώς ικανοποιημένοι και πιο οργανωσιακά δεσμευμένοι από ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι (Markovits κ.α., 2010). Η οικονομική ύφεση, τα υψηλά επίπεδα ανεργίας και τα χαμηλά επίπεδα εργασιακής ασφάλειας, αντίθετα, επιφέρουν τα αντίθετα αποτελέσματα: οι δημόσιοι υπάλληλοι είναι πιο εξωγενώς ικανοποιημένοι σε σύγκριση με τους εργαζόμενους στον ιδιωτικό τομέα (Markovits κ.α., 2010).

Οι ξεχωριστές πολιτισμικές αξίες και κοινωνικές πρακτικές μιας χώρας, σε συνδυασμό με τις πολιτικές, οικονομικές και κοινωνικές συνθήκες, δημιουργούν, συνεπώς, διαφορετικό προφίλ των ιδιωτικών και δημοσίων υπαλλήλων. Στην Ελλάδα η απασχόληση στον δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα στην Ελλάδα παρουσιάζει σημαντικές διαφορές αναφορικά με τις σχέσεις εργασίας, το κύρος, τους μισθούς, τις πρόσθετες παροχές και τη διοίκηση των ανθρώπινων πόρων. Οι πολιτισμικές αξίες της αποφυγής της αβεβαιότητας και ο προσανατολισμός σε σχετικά χαμηλή απόδοση (Markovits κ.α., 2007) μπορούν να οδηγήσουν στη δέσμευση με χώρους εργασίας που προσφέρουν μακροπρόθεσμη ασφάλεια και σταθερότητα όπως είναι η απασχόληση στον δημόσιο τομέα. Σύμφωνα με τους Bourantas και Papalexandris (1992), οι οποίοι μελέτησαν τις διαφορές μεταξύ δημοσίων και ιδιωτικών υπαλλήλων στην Ελλάδα, χαρακτηριστικό των δημοσίων υπαλλήλων είναι ότι αναζητούν από την εργασία τους εργασιακή ασφάλεια, αποδεκτές αμοιβές και ικανοποίηση των βασικών αναγκών τους. Η έρευνά τους προσδιόρισε τις διαφορές στις προδιαθέσεις των ατόμων που προσελκύονται σε κάθε τομέα. Οι Έλληνες ιδιωτικοί υπάλληλοι τείνουν να έχουν υψηλότερα επίπεδα δραστηριότητας, αίσθηση ικανότητας, ανεκτικότητα στην αμφισημία, ισχυρότερη εργασιακή ηθική και υψηλότερη ανάγκη ανάπτυξης σε σύγκριση με τους δημόσιους υπαλλήλους.

Η έρευνα των Batiou και Valkanos (2013) σε μόνιμους και συμβασιούχους διοικητικούς υπαλλήλους του Υπουργείου Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης και Πρόνοιας έδειξε μέτρια επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης μεταξύ των συμμετεχόντων ( $M=3,39$  σε κλίμακα 1-6). Ιδιαίτερα ικανοποιημένοι βρέθηκαν να είναι με την επίβλεψη ( $M=4,82$ ) και το συναδελφικό περιβάλλον (4,22), ενώ περισσότερο δυσαρεστημένοι εμφανίστηκαν με την αμοιβή ( $M=2,68$ ). Η ηλικία βρέθηκε να αποτελεί τη μόνη δημογραφική μεταβλητή που επιδρά σημαντικά στην εργασιακή ικανοποίηση. Από την άλλη μεριά, Οι Markovits κ.α. (2010) εξέτασαν τη σύνδεση ικανοποίησης και δέσμευσης αναφορικά με τις διαφοροποιήσεις μεταξύ των υπαλλήλων του ιδιωτικού και δημόσιου τομέα. Βάσει ενός δείγματος 617 υπαλλήλων ιδιωτικού και δημόσιου τομέα και τον δημόσιο τομέα συμπέραναν ότι η επαγγελματική ικανοποίηση συσχετίζεται σε μεγαλύτερο βαθμό με την εργασιακή δέσμευση στους δημόσιους υπαλλήλους σε σύγκριση με τους ιδιωτικούς υπαλλήλους.

## **2.8 Η επαγγελματική ικανοποίηση στο διοικητικό προσωπικό των ιδρυμάτων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης**

Η έρευνα που μελετά το προσωπικό και τους διοικητικούς υπαλλήλους στα ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης είναι αρκετά περιορισμένη. Ενώ το κύριο ενδιαφέρον της έρευνας αφορά την ανάπτυξη σταδιοδρομίας, το ηθικό και την επαγγελματική ικανοποίηση του ακαδημαϊκού προσωπικού και της ανώτερης διοίκησης της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, λίγα είναι γνωστά για τις πτυχές της εργασιακής εμπειρίας των διοικητικών υπαλλήλων των ιδρυμάτων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Ανάμεσα στις μελέτες για τις στάσεις του προσωπικού των ιδρυμάτων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, τα αποτελέσματα της έρευνας των Johnsrud κ.α. (2000) που εστίασε στους παράγοντες που ωθούν τα μεσαία διοικητικά στελέχη σε παραίτηση, βρίσκονται σε αντιστοιχία με εκείνα που αφορούσαν το ακαδημαϊκό προσωπικό. Και στις δύο περιπτώσεις, το πώς τα άτομα αντιλαμβάνονται τη ποιότητα της εργασιακής τους ζωής είχε άμεση επίδραση στο ηθικό τους, και το ηθικό τους είχε άμεση επίδραση στη πρόθεσή τους να αποχωρήσουν από το ίδρυμά τους. Ωστόσο, εκείνες οι έρευνες που εξετάζουν παράλληλα τόσο το διοικητικό όσο και το ακαδημαϊκό προσωπικό έχουν υποδείξει ότι τις δύο αυτές κατηγορίες παρακινούν διαφορετικοί παράγοντες. Ορισμένες μελέτες έχουν καταδείξει ότι το ακαδημαϊκό προσωπικό παρακινείται από

ενδογενείς παράγοντες (π.χ. με το αντικείμενο της εργασίας καθαυτό), ενώ το διοικητικό προσωπικό παρακινείται από εξωγενείς παράγοντες (π.χ. μισθός ή σχέσεις με την ανώτερη διοίκηση των πανεπιστημίων) (Fuller κ.α., 2006; Kusku, 2003). Οι διαφορές στα κίνητρα των δύο αυτών κατηγοριών εργαζομένων, σε συνδυασμό με τη διαφοροποίηση των εργασιακών υποχρεώσεων και καθηκόντων τους, υποδεικνύουν ότι θα πρέπει να εξετάζονται ως ανεξάρτητες ομάδες.

Οι Volkwein και Parmley (2000) συνέκριναν την επαγγελματική ικανοποίηση των διοικητικών υπαλλήλων σε δημόσιο πανεπιστήμιο με εκείνη των συναδέλφων τους σε ιδιωτικά πανεπιστήμια. Τα αποτελέσματά τους δεν βρήκαν σημαντικές διαφορές στη συνολική ικανοποίηση, ενώ οι υποτιθέμενες διαφορές μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού ιδρύματος περιορίστηκαν στην ικανοποίηση με τις εξωγενείς ανταμοιβές (μισθός, προνόμια, προαγωγές) με τους υπαλλήλους στα ιδιωτικά πανεπιστήμια να εμφανίζονται πιο ικανοποιημένοι. Και στους δύο τομείς, η επαγγελματική ικανοποίηση του διοικητικού προσωπικού συνδέθηκε με το εργασιακό περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από ομαδική εργασία και χαμηλά επίπεδα διαπροσωπικών συγκρούσεων. Ο Kusku (2013) διερεύνησε την επαγγελματική ικανοποίηση του διοικητικού προσωπικού στην Τουρκία, βάσει ενός δείγματος ενός δημόσιου πανεπιστημίου της Κωνσταντινούπολης. Σύμφωνα με τα αποτελέσματά τους, οι εργαζόμενοι εμφανίζονται ιδιαίτερα ικανοποιημένοι με την εργασία τους ( $M=8,17$  σε κλίμακα 1-10) και αφοσιωμένοι στο ίδρυμα ( $M=7,20$ ). Ωστόσο, εκδήλωσαν τη μεγαλύτερη δυσανεμία με την αμοιβή τους ( $M=2,80$ ) και με τη διοίκηση του πανεπιστημίου ( $M=4,84$ ).

Άλλες έρευνες καταλήγουν ότι το προσωπικό στη τριτοβάθμια εκπαίδευση είναι λιγότερο ικανοποιημένο με τη θέση εργασίας τους σε σύγκριση με τις υπόλοιπες κατηγορίες (Glick, 1992; Solomon & Tierney, 1977). Στην Ελλάδα, οι Fassoulis και Alexopoulos (2015) πραγματοποίησαν έρευνα για την επαγγελματική ικανοποίηση και τη παραγωγικότητα του διοικητικού προσωπικού του ΕΚΠΑ. Τα αποτελέσματά τους υποδεικνύουν ότι το διοικητικό προσωπικό του μεγαλύτερου πανεπιστημίου της χώρας είναι δυσαρεστημένο με τις περισσότερες πτυχές του εργασιακού του χώρου, ο οποίος χαρακτηρίζεται από μία αδυναμία να ενθαρρύνει και να υποστηρίξει νέες μορφές εργασίας γραφείου. Η συνολική ικανοποίηση με το χώρο εργασίας βρέθηκε επίσης ιδιαίτερα χαμηλή ( $M=2,22$  σε κλίμακα 1-5). Η κατάσταση αυτή βρέθηκε να έχει



αρνητική επίπτωση στην παραγωγικότητα, καθώς η ανάλυση έδειξε ότι η ικανοποίηση ως προς το χώρο εργασίας συνιστά σημαντικό παράγοντα της παραγωγικότητας των εργαζομένων.

### **2.8.1 Παράγοντες που επιδρούν στην εργασιακή ζωή των διοικητικών υπαλλήλων στη τριτοβάθμια εκπαίδευση**

Ένας περιορισμένος αλλά σημαντικός αριθμός μελετών έχουν ασχοληθεί με τους παράγοντες που επιδρούν στην εργασιακή ζωή και την επαγγελματική ικανοποίηση των διοικητικών υπαλλήλων στη τριτοβάθμια εκπαίδευση. Για παράδειγμα, η έρευνα της Austin (1985) βάσει ενός δείγματος 260 εργαζόμενων, στηρίχθηκε στο μοντέλο των χαρακτηριστικών της εργασίας των Hackman και Oldham (1975) για τη μελέτη των παραγόντων που επιδρούν στην επαγγελματική ικανοποίηση των μεσαίων διοικητικών υπαλλήλων των πανεπιστημίων. Στην έρευνα αυτή μελετήθηκαν οι προσωπικοί παράγοντες (φύλο, ηλικία, προϋπηρεσία στο πανεπιστήμιο), οι εργασιακοί παράγοντες (αυτονομία, ποικιλία δεξιοτήτων, σπουδαιότητα των καθηκόντων, ανατροφοδότηση και ευκαιρίες συναναστροφής με άλλους) και οι περιβαλλοντικοί παράγοντες (κατά πόσο το περιβάλλον του πανεπιστημίου γίνεται αντιληπτό ως συνεργατικό, δίκαιο, προστατευτικό και χαρακτηρίζεται από την εμπλοκή του προσωπικού στη λήψη αποφάσεων) καθώς και το επίπεδο των μισθών. Τα αποτελέσματα εμφάνισαν την ηλικία και το φύλο ως σημαντικούς παράγοντες της επαγγελματικής ικανοποίησης, με τους μεγαλύτερους σε ηλικία διοικητικούς υπαλλήλους και τις γυναίκες να παρουσιάζουν μεγαλύτερη ικανοποίηση σε σύγκριση με τους νεότερους και τους άντρες. Τα εργασιακά χαρακτηριστικά που συσχετίστηκαν σημαντικά με την επαγγελματική ικανοποίηση ήταν η αυτονομία, η ποικιλία δεξιοτήτων και η ανατροφοδότηση από τη εργασία καθαυτή. Από τους περιβαλλοντικούς παράγοντες μόνο εκείνος που αφορούσε το κλίμα δικαιοσύνης δε βρέθηκε να συσχετίζεται σημαντικά με την ικανοποίηση, ενώ το προστατευτικό κλίμα του ιδρύματος αναδείχθηκε ως ο πιο σημαντικός προσδιοριστικός παράγοντας επίδρασης στην επαγγελματική ικανοποίηση.

Στη συνέχεια, η Johnsrud (1996) βάσει ενός δείγματος 869 μεσαίων διοικητικών στελεχών πανεπιστημίου διερεύνησε τους παράγοντες που επιδρούν στο

ηθικό τους, συμπεραίνοντας ότι οι ιδρυματικές διαστάσεις όπως οι πρακτικές προσλήψεων, οι ευκαιρίες για επαγγελματική εξέλιξη και τα σαφή κριτήρια απόδοσης επιδρούν στο ηθικό των εργαζόμενων. Οι εργασιακοί παράγοντες όπως το εργασιακό περιβάλλον, οι διακρίσεις βάσει την ηλικία, το φύλο και την εθνικότητα, καθώς και ζητήματα όπως η κρατική εξουσία και αναθεωρήσεις προϋπολογισμού είχαν αρνητική επίδραση. Τέλος, η γραφειοκρατία και τα εργασιακά ζητήματα όπως η αναγνώριση της συνεισφοράς, η φυλετική και εθνική παρενόχληση, οι ενδοτμηματικές, διατμηματικές και εξωτερικές σχέσεις ήταν οι βασικές αιτίες του χαμηλού ηθικού των μεσαίων διοικητικών στελεχών.

Παρόμοια είναι και τα αποτελέσματα της μελέτης των Johnsrud και Rosser (1999), οι οποίοι ανέλυσαν την ποιότητα της εργασιακής ζωής των διοικητικών υπαλλήλων σε σχέση με τα εργασιακά αποτελέσματα και προσδιόρισαν εννέα παράγοντες: την υποστήριξη σταδιοδρομίας, τις εργασιακές συνθήκες, τις διακρίσεις, την αξιολόγηση/ παρεμβάσεις, την ποικιλομορφία, την αναγνώριση ικανότητας, τα ζητήματα φύλου και εθνικότητας, τις ενδοτμηματικές σχέσεις και τις εξωτερικές σχέσεις. Τα ευρήματά τους υποδεικνύουν ότι οι αντιλήψεις που αφορούν τις αναγνώριση, την ύπαρξη διακρίσεων, οι εξωτερικές σχέσεις και η κινητικότητα ερμηνεύουν το ηθικό των μεσαίων διοικητικών στελεχών. Η έλλειψη αναγνώρισης, ειδικά έχει επισημανθεί ως σημαντική πηγή απογοήτευσης διότι τα διοικητικά στελέχη ζητούνταν να παρέχουν την πληροφόρηση σε αυτούς που λαμβάνουν τις αποφάσεις, όμως εκείνοι δεν φαίνονταν να αναγνωρίζουν το επίπεδο γνώσεων, το υπόβαθρο και την εμπειρογνώσια εκείνων που παρέχουν αυτή τη πληροφόρηση (Rosser, 2004).

Οι Volkwein και Zhou (2003) ανέπτυξαν ένα μοντέλο για την επαγγελματική ικανοποίηση των διοικητικών υπαλλήλων που βασίστηκε σε μία σύλληψη της επαγγελματικής ικανοποίησης που προκύπτει από οργανωσιακά/περιβαλλοντικά χαρακτηριστικά και ατομικά χαρακτηριστικά. Σύμφωνα με τους ίδιους, οι πιο σημαντικές παράμετροι της επαγγελματικής ικανοποίησης ήταν η φύση της εργασίας, οι λαμβανόμενες ανταμοιβές, και η ικανοποίηση με τους συναδέλφους. Πιο συγκεκριμένα για το διοικητικό προσωπικό της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, οι Volkwein και Zhou θεώρησαν ότι το εργασιακό περιβάλλον και το κλίμα του, η ομαδική εργασία, οι διαπροσωπικές σχέσεις, η εργασιακή ασφάλεια, το εργασιακό στρες και πιέσεις, ο έλεγχος και οι κανονισμοί, η επάρκεια της χρηματοδότησης και οι

υποδομές επιδρούν στην επαγγελματική ικανοποίηση. Εν συντομία, τρεις διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης – εκείνη που αφορά το επίπεδο της Πολιτείας, εκείνη που αφορά στο επίπεδο οργανισμού και η προσωπική διάσταση – επιδρούν στο εργασιακό περιβάλλον και τις αντιλήψεις του διοικητικού προσωπικού για αυτό. Πιο αναλυτικά, τα αποτελέσματα της έρευνας των Volkwein και Zhou (2003) έδειξαν τα εξής:

- Οι μεταβλητές σε επίπεδο πολιτείας, ιδρύματος και τα ατομικά χαρακτηριστικά παρουσίασαν μικρή, αλλά στατιστικά σημαντική επίδραση στο εργασιακό κλίμα του διοικητικού προσωπικού.
- Το μέγεθος και η οικονομική κατάσταση της πολιτείας φάνηκαν να επιδρούν άμεσα στην εξωγενή διάσταση της εργασιακής ικανοποίησης, καθώς οι διοικητικοί υπάλληλοι των πανεπιστημίων σε πιο εύπορες Πολιτείες και με μικρότερη επιβολή στα ιδρύματα είχαν υψηλότερο ηθικό και ήταν περισσότερο αποτελεσματικοί.
- Το υπόβαθρο των συμμετεχόντων είχε μικρή επίδραση στην ικανοποίηση.
- Οι εργαζόμενοι με περισσότερες προσωπικές υποχρεώσεις έτειναν να έχουν περισσότερο αρνητικά αισθήματα για το εργασιακό τους κλίμα και αυτά τα συναισθήματα επιδρούσαν τόσο στις τρεις διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης, όσο και στη συνολική ικανοποίηση.
- Το θετικό εργασιακό περιβάλλον και η ομαδική εργασία επηρέασαν τις περισσότερες πτυχές της επαγγελματικής ικανοποίησης.
- Η εργασιακή ανασφάλεια επιδρά σημαντικά μειώνοντας την ικανοποίηση των υπαλλήλων και αυξάνοντας τη πρόθεσή τους να παραιτηθούν.
- Οι ενδογενείς παράγοντες ήταν εκείνοι που επιδρούσαν πιο σημαντικά στη συνολική ικανοποίηση με την εργασία.

Τέλος, οι Smerek και Peterson (2007) διερεύνησαν τη επαγγελματική ικανοποίηση των υπαλλήλων στην ανώτερη εκπαίδευση βασιζόμενοι στη θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg. Τα αποτελέσματά τους έδειξαν ότι τα προσωπικά χαρακτηριστικά και εκείνα σε επίπεδο μονάδας δεν προβλέπουν σημαντικό μέρος της διακύμανσης της ικανοποίησης. Από τα κίνητρα, η εργασία καθαυτή, η ευθύνη και η σαφήνεια της αποστολής βρέθηκαν στατιστικά σημαντικοί προσδιοριστικοί παράγοντες της επαγγελματικής ικανοποίησης, το ίδιο όμως ίσχυσε και για τους

παράγοντες υγιεινής: η αποτελεσματική διοίκηση των ανωτέρων στελεχών, η αποτελεσματική επίβλεψη και η ικανοποίηση με το μισθό.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### 3 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

#### 3.1 Βασικά κοινωνικο-οικονομικά χαρακτηριστικά διοικητικών υπαλλήλων Πανεπιστημίου Θεσσαλίας.

Βασικό ζητούμενο της παρούσας εργασίας είναι να εξεταστεί ο βαθμός της ικανοποίησης της εργασίας των διοικητικών στελεχών του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας. Η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με χρήση ερωτηματολογίου το οποίο στηρίζεται σε υποκειμενικές ερωτήσεις στάσεων ή απόψεων, η σύνταξη του οποίου βασίστηκε μέσω βιβλιογραφικής ανασκόπησης στο Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ), το οποίο είχε σχεδιαστεί για τη μέτρηση της επαγγελματικής ικανοποίησης κυρίως σε επαγγέλματα κοινωνικής εργασίας. Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο είναι σχεδιασμένο για τη μέτρηση της επαγγελματικής ικανοποίησης κατά κύριο λόγο σε επαγγέλματα κοινωνικής εργασίας. Το τελικό ερωτηματολόγιο (βλ. Παράρτημα) διαμορφώθηκε με βάση τη σύντομη έκδοση του Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) στην οποία προστέθηκαν ερωτήσεις που θεωρήθηκαν καίριας σημασίας, προκειμένου να συγκεντρωθούν περισσότερες πληροφορίες σχετικές με το υπό έρευνα θέμα. Οι απαντήσεις δόθηκαν μέσω της πεντάβαθμης κλίμακας Likert και οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να τοποθετηθούν στο βαθμό που συμφωνούν ή διαφωνούν ή έχουν ουδέτερη άποψη σχετικά με το αντικείμενο του ενδιαφέροντος. Η κλίμακα Likert αποτελεί την πιο διαδεδομένη κλίμακα στην κοινωνική έρευνα με πέντε τιμές απάντησης για την κάθε ερώτηση: «διαφωνώ απόλυτα», «διαφωνώ», «είμαι ουδέτερος», «συμφωνώ», «συμφωνώ απόλυτα». Αρχικά, αντλήθηκαν πληροφορίες που αφορούσαν δημογραφικές μεταβλητές με χρήση έξι ερωτήσεων κλειστού τύπου (Πίνακας 1) και στη συνέχεια διερευνήθηκαν μέσω 31 ερωτημάτων οι εξαρτημένες μεταβλητές που είχαν σχέση με το αντικείμενο της εργασίας του ερωτώμενου, με τους συναδέλφους και τους προϊσταμένους τους καθώς και τη συνεργασία του ερωτώμενου με αυτούς, τις προοπτικές εξέλιξης, το ύψος των αποδοχών, την προθυμία μετακίνησης σε άλλη υπηρεσία, τις γενικές συνθήκες εργασίας και τη συνολική ικανοποίηση.

Πίνακας 1. Δημογραφικές μεταβλητές.

Μεταβλητή	Τύπος ερώτησης
Φύλο	Κλειστός

Ηλικία	Κλειστός (5 κατηγορίες)
Επίπεδο εκπαίδευσης	Κλειστός (6 κατηγορίες)
Έτη απασχόλησης	Κλειστός (6 κατηγορίες)
Σχέση εργασίας	Κλειστός (3 κατηγορίες)
Θέση διοικητικής ευθύνης	Κλειστός

Οι κατηγορίες για τη μεταβλητή της ηλικίας είναι:

1.  $\leq 25$  ετών,
2. 26-35 ετών,
3. 36-45 ετών,
4. 46-55 ετών και
5.  $\geq 56$

Οι κατηγορίες για το επίπεδο εκπαίδευσης είναι:

1. Απόφοιτος Λυκείου.
2. Απόφοιτος ΙΕΚ.
3. Απόφοιτος ΤΕΙ.
4. Απόφοιτος ΑΕΙ.
5. Κάτοχος μεταπτυχιακού.
6. Κάτοχος διδακτορικού.

Οι κατηγορίες για τα έτη απασχόλησης είναι:

1.  $\leq 5$  έτη,
2. 5-10 έτη,
3. 11-15 έτη,
4. 16-21 έτη,
5. 22-26 έτη και
6.  $\geq 26$  έτη

Οι κατηγορίες για τη σχέση εργασίας είναι:

1. Μόνιμος υπάλληλος.
2. ΙΔΑΧ (Ιδιωτικού Δικαίου Αορίστου Χρόνου).
3. Εργαζόμενος με σύμβαση έργου.

**Πίνακας 2. Εξαρτημένες μεταβλητές.**

<b>Εξαρτημένη μεταβλητή</b>	<b>Ερώτημα στην έρευνα</b>	<b>Τύπος ερώτησης/ Μονάδα μέτρησης</b>
Παράγοντες που σχετίζονται με το αντικείμενο εργασίας.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Το Πανεπιστήμιο μου προσφέρει συνθήκες ασφάλειας και σταθερότητας ώστε να εκτελώ αποτελεσματικά την εργασία μου.</li> <li>• Η εργασία μου μου δίνει τη δυνατότητα να είμαι αυτόνομος σε εργασιακές συμπεριφορές και λειτουργίες.</li> <li>• Μου παρέχεται η δυνατότητα να έχω ποικιλία δραστηριοτήτων ώστε να βρίσκω ενδιαφέρον το αντικείμενο της εργασίας μου.</li> <li>• Αισθάνομαι να είμαι «κάποιος» στο χώρο εργασίας και ότι είμαι σημαντικός και απαραίτητος.</li> <li>• Στην εργασία μου υπάρχει αρκετή γραφειοκρατία.</li> </ul>	Κλειστός -Κλίμακα Likert 5 βαθμίδων.
Παράγοντες που σχετίζονται με τους προϊστάμενους	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Είμαι ικανοποιημένος από το τρόπο που μου συμπεριφέρονται οι προϊστάμενοί μου.</li> <li>• Ο προϊστάμενός μου διαθέτει την εμπειρία και την ικανότητα να είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικός όσον αφορά στο χειρισμό των σχέσεων μεταξύ των υπαλλήλων του Τμήματος ή της Διεύθυνσης.</li> <li>• Ο προϊστάμενός μου ενεργεί με διακαίωση και αμεροληψία στη λήψη αποφάσεων</li> <li>• Στην εργασία μου παρέχεται η δυνατότητα να αναλαμβάνω πρωτοβουλίες και να κάνω πράγματα σύμφωνα με τη συνείδησή μου.</li> <li>• Έχω την άμεση αναγνώριση από τον προϊστάμενό μου για τη συμβολή μου στην ποιότητα εργασίας και την επίτευξη των στόχων.</li> </ul>	Κλειστός -Κλίμακα Likert 5 βαθμίδων.
Παράγοντες που σχετίζονται με τους συναδέλφους.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Έχω καλές σχέσεις με τους συναδέλφους μου.</li> <li>• Έχω βιώσει την αγένεια και την έλλειψη σεβασμού μεταξύ των συναδέλφων στο χώρο εργασίας μου.</li> <li>• Υπάρχει έντονος ανταγωνισμός μεταξύ των συναδέλφων.</li> <li>• Στην εργασία μου έχω την ευκαιρία να κάνω πράγματα για άλλους ανθρώπους.</li> <li>• Έχω την ευκαιρία να καθοδηγώ άλλους ανθρώπους στα πλαίσια της ομαδικότητας.</li> </ul>	Κλειστός - Κλίμακα Likert 5 βαθμίδων.
Παράγοντες που σχετίζονται με τις προοπτικές εξέλιξης.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Υπάρχει η προοπτική προαγωγής ή ανέλιξης του ανθρώπινου δυναμικού στο ίδρυμα.</li> </ul>	Κλειστός -Κλίμακα Likert 5 βαθμίδων.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Μου παρέχεται η δυνατότητα να αξιοποιώ τις γνώσεις, τις ικανότητες και δεξιότητές μου κατά την εκτέλεση των καθηκόντων μου.</li> <li>• Έχω την ευκαιρία να εφαρμόζω τις δικές μου μεθόδους και ιδέες για να πετύχω τη δουλειά.</li> <li>• Έχω την ευκαιρία να χρησιμοποιήσω τη δική μου κρίση, ώστε να εκτελώ γρηγορότερα και αποτελεσματικά τα καθήκοντά μου.</li> <li>• Υπάρχει πρόνοια για την επιμόρφωση και την ανάπτυξη του προσωπικού στο Ίδρυμα.</li> <li>• Η φύση της εργασίας μου προσφέρει το αίσθημα της προσωπικής ανάπτυξης και ολοκλήρωσης</li> </ul>	
Παράγοντες που σχετίζονται με το ύψος των αποδοχών	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Οι μηνιαίες αποδοχές, σε σχέση με το φόρτο εργασίας είναι ικανοποιητικές.</li> <li>• Αν μου δινόταν η ευκαιρία θα συμμετείχα σε ένα ερευνητικό πρόγραμμα του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας με αμοιβή, πέραν του κανονικού ωραρίου εργασίας.</li> </ul>	Κλειστός -Κλίμακα Likert 5 βαθμίδων.
Παράγοντες που σχετίζονται με την επικοινωνία / συνεργασία.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Υπάρχει αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης του Πανεπιστημίου.</li> <li>• Η συνεργασία με το προσωπικό του τμήματός μου είναι ικανοποιητική.</li> <li>• Είμαι ικανοποιημένος/η από το επίπεδο συνεργασίας άλλων τμημάτων.</li> <li>• Είμαι ικανοποιημένος από τον τρόπο με τον οποίο ασκείται η Διοίκηση στη διαχείριση των θεμάτων από τις αρχές του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας.</li> <li>• Λαμβάνω έγκαιρα τις πληροφορίες που χρειάζομαι για να κάνω σωστά τη δουλειά μου.</li> </ul>	Κλειστός -Κλίμακα Likert 5 βαθμίδων.
Μετακίνηση σε άλλη υπηρεσία.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Στα πλαίσια της κινητικότητας των δημοσίων υπαλλήλων, θα ήθελα να μετακινηθώ σε άλλη υπηρεσία.</li> </ul>	Κλειστός -Κλίμακα Likert 5 βαθμίδων.
Γενικές συνθήκες εργασίας.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Οι γενικές συνθήκες εργασίας στο Πανεπιστήμιο είναι ικανοποιητικές.</li> </ul>	Κλειστός -Κλίμακα Likert 5 βαθμίδων.
Συνολική ικανοποίηση.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Συνολικά είμαι ικανοποιημένος από την εργασία μου στο Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας.</li> </ul>	Κλειστός -Κλίμακα Likert 5 βαθμίδων.

Η έρευνα διενεργήθηκε τον Οκτώβριο του 2017 και η διανομή των ερωτηματολογίων έγινε είτε αυτοπροσώπως είτε με ταχυδρομική αποστολή στις γραμματείες των τμημάτων του Πανεπιστημίου που βρίσκονται στις άλλες πόλεις, καθώς συμπεριλήφθηκαν όλες τις πόλεις του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας που φιλοξενούν σχολές (Βόλος, Λαμία, Λάρισα, Καρδίτσα, Τρίκαλα). Συνολικά, συμπληρώθηκαν 144 ερωτηματολόγια, αριθμός πολύ ικανοποιητικός, λαμβάνοντας υπόψη ότι ο συνολικός αριθμός των εργαζομένων στο Πανεπιστήμιο είναι 339 (110 άντρες και 229 γυναίκες),



συμπεριλαμβανομένων με τους εργαζόμενους με συμβάσεις έργου (80). Συνεπώς, η συλλογή στοιχείων από μεγάλο αριθμό ατόμων είναι καθοριστικής σημασίας για τη συγκρισιμότητα, τη δυνατότητα της ποσοτικοποίησης και στατιστικής ανάλυσης των στοιχείων αυτών.

### 3.2 Περιγραφή και δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος

Η έρευνα απευθύνθηκε στο σύνολο των εργαζομένων στο Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας. Ο πληθυσμός των εργαζομένων που συμμετείχε στην έρευνα αποτέλεσε το 42,48% του συνόλου των εργαζομένων. Πιο συγκεκριμένα στην παρούσα έρευνα συμμετείχαν 144 από τους 339 εργαζομένους του Π.Θ.

#### 3.2.1 Δημογραφικά στοιχεία

Τα δημογραφικά στοιχεία φαίνονται συγκεντρωτικά στον Πίνακα 3. Όσον αφορά στην κατανομή των δημογραφικών στοιχείων του δείγματος της έρευνας σχετικά με το φύλο, οι άνδρες συμμετέχοντες ανήλθαν στο 23,60% του δείγματος, ενώ οι γυναίκες στο 76,40%, ποσοστά που αντιστοιχούν στο σύνολο των εργαζομένων, στο οποίο φαίνεται πως οι γυναίκες υπερτερούν αριθμητικά των ανδρών.

Πίνακας 3. Δημογραφικά στοιχεία δείγματος ερωτηματολογίου.

Δημογραφικά στοιχεία δείγματος				
Σύνολο έγκυρων απαντήσεων	144			
	Συνολικά		Δείγμα έρευνας	
	Άτομα	Ποσοστό	Άτομα	Ποσοστό
<b>Φύλο</b>				
Άντρες	110	32.43%	34	23.60%
Γυναίκες	229	67.57%	110	76.40%
<b>Ηλικία</b>				
≤ 25	16	4.72%	4	2.80%
26-35	43	12.70%	18	12.50%
36-45	99	29.24%	61	42.40%
46-55	154	45.61%	49	34.00%
≥ 56	26	7.73%	12	8.30%

Επίπεδο Εκπαίδευσης				
Λύκειο	90	26.57%	22	15.30%
ΙΕΚ	13	3.85%	8	5.60%
ΤΕΙ	60	17.78%	25	17.40%
ΑΕΙ	105	30.91%	45	31.30%
Μεταπτυχιακό	55	16.24%	40	27.80%
Διδακτορικό	16	4.65%	4	2.80%
Έτη Απασχόλησης				
< 5	33	9.73%	15	10.40%
5-10	27	7.96%	20	13.90%
11-15	83	24.48%	26	18.10%
16-21	132	38.94%	46	31.90%
22-26	30	8.85%	20	13.90%
> 26	34	10.03%	17	11.80%

Η κατανομή των κλάσεων ως προς την ηλικία δεν παρουσιάζει ομοιομορφία καθώς όπως φαίνεται οι μικρότερες ηλικίες, εργαζόμενοι των 25 ετών και κάτω, έχουν τα μικρότερα ποσοστά εργαζομένων, γεγονός που συμφωνεί στο δείγμα της έρευνας σε σχέση με το σύνολο των εργαζομένων. Ωστόσο, το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων που συμμετείχαν στην έρευνα ανήκει στην ηλικιακή κατηγορία μεταξύ 36-45 ετών, ενώ στο σύνολο των εργαζομένων το μεγαλύτερο ποσοστό ανήκει στην ηλικιακή ομάδα μεταξύ 46-55 ετών.

Όσον αφορά στο επίπεδο εκπαίδευσης οι συμμετέχοντες στην έρευνα εργαζόμενοι είναι σε μικρότερο ποσοστό κάτοχοι διδακτορικού διπλώματος στο 2,8%, ενώ στο σύνολο των εργαζομένων μικρότερο ποσοστό απαρτίζουν οι απόφοιτοι ΙΕΚ, στο 3,85%. Ωστόσο οι δυο παραπάνω κατηγορίες, οι απόφοιτοι ΙΕΚ και οι κάτοχοι διδακτορικού διπλώματος αποτελούν τις δύο ομάδες με το μικρότερο ποσοστό του συνόλου των εργαζομένων στο Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας αλλά και στους συμμετέχοντες στην παρούσα έρευνα. Αντίστοιχα, το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων στην παρούσα έρευνα και στο σύνολο των εργαζομένων είναι οι κάτοχοι πτυχίου ΑΕΙ, με ποσοστά 31,3% και 30,91% αντίστοιχα.

Σχετικά με τα έτη εργασίας στο Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, το μεγαλύτερο ποσοστό απαρτίζουν οι εργαζόμενοι με 16-21 έτη απασχόλησης, ποσοστό που συμφωνεί με το δείγμα της παρούσας έρευνας που ανέρχεται στο 31,9% αλλά και με το σύνολο των εργαζομένων που είναι το 38,94%. Αντίστοιχα, το μικρότερο ποσοστό στους συμμετέχοντες στην έρευνα κατέχουν οι εργαζόμενοι με λιγότερα από 5 έτη απασχόλησης το 10,4%, ενώ στο σύνολο των εργαζομένων το μικρότερο ποσοστό του 7,96% απαρτίζουν οι εργαζόμενοι που έχουν 5-10 έτη απασχόλησης.

### 3.3 Περιγραφή αποτελεσμάτων

Η πλειοψηφία των εργαζομένων στο Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας εμφανίζονται ικανοποιημένοι με το αντικείμενο της εργασίας τους. Όπως φαίνεται, ικανοποιημένο δηλώνει το 61,11% των εργαζομένων, ενώ ποσοστό εργαζομένων 15,28% δηλώνει δυσαρεστημένο με το αντικείμενο της εργασίας του. Ωστόσο το 23,61% των εργαζομένων παραμένουν ουδέτεροι ως προς το ενδιαφέρον της εργασίας τους (Πίνακας 4). Δεν παρατηρούνται διαφοροποιήσεις ως προς το φύλο των εργαζομένων, όπου φαίνεται πως ποσοστιαία ισχύουν αντίστοιχες επιλογές. Πιο συγκεκριμένα και οι άνδρες και οι γυναίκες δηλώνουν ικανοποιημένοι σε ποσοστό 67,65% και ικανοποιημένες σε ποσοστό 59,09%, ποσοστά που απαρτίζουν την πλειοψηφία της κάθε κατηγορίας του δείγματος.

**Πίνακας 4. Ενδιαφέρον προς το αντικείμενο της εργασίας.**

Ενδιαφέρον εργασίας, μη μονοτονία	Σύνολο	άνδρες	γυναίκες
<b>Δυσανεστημένοι/ες</b>			
αριθμός	22	5	17
ποσοστό %	15.28%	14.71%	15.45%
<b>Ουδέτεροι/ες</b>			
αριθμός	34	6	28
ποσοστό %	23.61%	17.65%	25.45%
<b>Ικανοποιημένοι/ες</b>			
αριθμός	88	23	65
ποσοστό %	61.11%	67.65%	59.09%
<i>Μέσο επίπεδο ικανοποίησης</i>	3.66	3.50	3.54
<i>Τυπική απόκλιση</i>	0.87	0.96	0.94

Υπάρχουν διάφοροι παράγοντες, οι οποίοι επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας πέρα από το ενδιαφέρον της φύσης της εργασίας του εκάστοτε εργαζομένου. Έτσι, τα στοιχεία που φαίνονται από την παρούσα έρευνα φαίνονται και στους παρακάτω πίνακες.

Όσον αφορά στο αίσθημα σημαντικότητας που έχει ο κάθε εργαζόμενος διαπιστώνεται πως ικανοποιημένο νοιώθει το 46,53% των ερωτηθέντων και δυσαρεστημένο το 17,36%, ενώ ουδέτερα απάντησε το 36,11% του δείγματος των εργαζομένων. Το ποσοστό αυτό δεν διαφέρει σημαντικά στο κάθε φύλο ξεχωριστά (Πίνακας 5).

**Πίνακας 5. Αίσθημα σημαντικότητας.**

Αίσθημα σημαντικότητας	Σύνολο    άνδρες    γυναίκες		
<b>Δυσανεστημένοι/ες</b>			
αριθμός	25	5	20
ποσοστό %	17.36%	14.71%	18.18%
<b>Ουδέτεροι/ες</b>			
αριθμός	52	11	41
ποσοστό %	36.11%	32.35%	37.27%
<b>Ικανοποιημένοι/ες</b>			
αριθμός	67	18	49
ποσοστό %	46.53%	52.94%	44.55%
<i>Μέσο επίπεδο ικανοποίησης</i>	3.51	3.24	3.30
<i>Τυπική απόκλιση</i>	0.89	0.97	0.95

Το επόμενο ερώτημα αφορούσε στη συμπεριφορά των προϊσταμένων απέναντι στους εργαζόμενους του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας. Το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων είναι ικανοποιημένο ως προς την προς τους ίδιους συμπεριφορά των προϊσταμένων τους. Έτσι το 73,61% δηλώνει ικανοποιημένο, το 9,03% δυσαρεστημένο και ουδέτερο είναι το 17,36% του δείγματος. Ωστόσο είναι ίσως σημαντικό να σημειωθεί εδώ πως δυσαρέσκεια ως προς τη συμπεριφορά των προϊσταμένων τους εκδήλωσαν μόνο οι γυναίκες εργαζόμενες στο Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας σε ποσοστό 11,82% του δείγματος της έρευνας, ενώ κανένας από τους άντρες εργαζόμενους δεν εκδήλωσε δυσαρέσκεια ως προς τη συμπεριφορά των προϊσταμένων τους (Πίνακας 6).

Πίνακας 6. Συμπεριφορά προϊσταμένων.

Συμπεριφορά προϊσταμένων	Σύνολο	άνδρες	γυναίκες
<b>Δυσανεστημένοι/ες</b>			
αριθμός	13	0	13
ποσοστό %	9.03%	0.00%	11.82%
<b>Ουδέτεροι/ες</b>			
αριθμός	25	5	20
ποσοστό %	17.36%	14.71%	18.18%
<b>Ικανοποιημένοι/ες</b>			
αριθμός	106	29	77
ποσοστό %	73.61%	85.29%	70.00%
<i>Μέσο επίπεδο ικανοποίησης</i>	4.14	3.76	3.86
<i>Τυπική απόκλιση</i>	0.65	1.06	0.99

Σε συνέχεια της ανάλυσης ως προς τις σχέσεις των εργαζομένων με τους προϊσταμένους τους, στο θέμα που αφορά στο αίσθημα της δικαιοσύνης και αμεροληψίας από την πλευρά των προϊσταμένων τους, το μεγαλύτερο ποσοστό που ανέρχεται στο 72,92% δηλώνει ικανοποιημένο, ενώ δυσανεστημένο είναι το 10,42% και ουδέτερο απάντησε το 16,67% των εργαζομένων (Πίνακας 7).

Πίνακας 7. Δικαιοσύνη και αμεροληψία προϊσταμένου.

Δικαιοσύνη και αμεροληψία προϊσταμένου	Σύνολο	άνδρες	γυναίκες
<b>Δυσανεστημένοι/ες</b>			
αριθμός	15	2	13
ποσοστό %	10.42%	5.88%	11.82%
<b>Ουδέτεροι/ες</b>			
αριθμός	24	5	19
ποσοστό %	16.67%	14.71%	17.27%
<b>Ικανοποιημένοι/ες</b>			
αριθμός	105	27	78
ποσοστό %	72.92%	79.41%	70.91%
<i>Μέσο επίπεδο ικανοποίησης</i>	4.06	3.75	3.82
<i>Τυπική απόκλιση</i>	0.84	1.04	1.00

Ένας άλλος παράγοντας αφορά στην αναγνώριση του εργαζομένου από τους προϊστάμενους. Στο συγκεκριμένο ερώτημα, το ποσοστό του δείγματος της έρευνας που είναι ικανοποιημένο απαρτίζει το 64,58%, το ποσοστό που είναι δυσαρεστημένο είναι το 10,42%, ενώ ουδέτερα απάντησε το 25% των εργαζομένων.

**Πίνακας 8. Αναγνώριση από προϊστάμενο.**

Αναγνώριση από προϊστάμενο	Σύνολο	άνδρες	γυναίκες
<b>Δυσανεστημένοι/ες</b>			
αριθμός	15	1	14
ποσοστό %	10.42%	2.94%	12.73%
<b>Ουδέτεροι/ες</b>			
αριθμός	36	10	26
ποσοστό %	25.00%	29.41%	23.64%
<b>Ικανοποιημένοι/ες</b>			
αριθμός	93	23	70
ποσοστό %	64.58%	67.65%	63.64%
<i>Μέσο επίπεδο ικανοποίησης</i>	3.91	3.63	3.70
<i>Τυπική απόκλιση</i>	0.82	0.98	0.95

Όσον αφορά στις σχέσεις μεταξύ συναδέλφων, φαίνεται πως το επίπεδο ικανοποίησης είναι υψηλό. Πιο συγκεκριμένα, το 92,36% των εργαζομένων είναι ικανοποιημένο από τις σχέσεις με τους συναδέλφους τους, το 0,69% είναι δυσαρεστημένο, ενώ το 6,94% απάντησε ουδέτερα (Πίνακας 9). Γενικά, έχει υποστηριχθεί ότι οι εργαζόμενοι που βιώνουν ικανοποίηση στις εργασιακές όπως και στις κοινωνικές σχέσεις φαίνεται να έχουν αυξημένη απόδοση στην εργασία τους και βιώνουν το αίσθημα της επιτυχημένης καριέρας ανεξάρτητα από την εργασιακή βαθμίδα τους (Bilimoria κ.α., 2006).

Πίνακας 9. Συναδελφικές σχέσεις.

Συναδελφικές σχέσεις	Σύνολο    άνδρες    γυναίκες		
<b>Δυσανεστημένοι/ες</b>			
αριθμός	1	0	1
ποσοστό %	0.69%	0.00%	0.91%
<b>Ουδέτεροι/ες</b>			
αριθμός	10	3	7
ποσοστό %	6.94%	8.82%	6.36%
<b>Ικανοποιημένοι/ες</b>			
αριθμός	133	31	102
ποσοστό %	92.36%	91.18%	92.73%
<i>Μέσο επίπεδο ικανοποίησης</i>	4.14	4.24	4.21
<i>Τυπική απόκλιση</i>	0.55	0.60	0.59

Το ύψος των μηνιαίων αποδοχών των εργαζομένων στο Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας φαίνεται πως αποτελεί μείζον ζήτημα γι' αυτούς. Η πλειοψηφία των εργαζομένων του δείγματος δήλωσε δυσανεστημένη ως προς τις αποδοχές σε ποσοστό 47,92%, ουδέτερη δήλωσε το 28,47% και ικανοποιημένη είναι το 22,92% των εργαζομένων. Ωστόσο αξιοσημείωτο είναι πως η πλειοψηφία των ανδρών έχει ουδέτερη άποψη για τις μηνιαίες αποδοχές σε ποσοστό 41,18%, ενώ η πλειοψηφία των γυναικών είναι δυσανεστημένες από το ύψος των μηνιαίων αποδοχών τους σε ποσοστό 51,82% (Πίνακας 10).

Πίνακας 10. Μηνιαίες αποδοχές.

Μηνιαίες αποδοχές	Σύνολο	άνδρες	γυναίκες
<b>Δυσανεστημένοι/ες</b>			
αριθμός	69	12	57
ποσοστό %	47.92%	35.29%	51.82%
<b>Ουδέτεροι/ες</b>			
αριθμός	41	14	27
ποσοστό %	28.47%	41.18%	24.55%
<b>Ικανοποιημένοι/ες</b>			
αριθμός	33	8	25
ποσοστό %	22.92%	23.53%	22.73%
<i>Μέσο επίπεδο ικανοποίησης</i>	2.74	2.57	2.61
<i>Τυπική απόκλιση</i>	0.95	1.11	1.07

Πίνακας 11. Ενδεχόμενο μετακίνησης σε άλλη υπηρεσία.

Ενδεχόμενο μετακίνησης σε άλλη υπηρεσία	Σύνολο	άνδρες	γυναίκες
<b>Δυσανεστημένοι/ες</b>			
αριθμός	72	15	57
ποσοστό %	50.00%	44.12%	51.82%
<b>Ουδέτεροι/ες</b>			
αριθμός	53	17	36
ποσοστό %	36.81%	50.00%	32.73%
<b>Ικανοποιημένοι/ες</b>			
αριθμός	19	2	17
ποσοστό %	13.19%	5.88%	15.45%
<i>Μέσο επίπεδο ικανοποίησης</i>	2.29	2.46	2.42
<i>Τυπική απόκλιση</i>	0.99	1.09	1.07

Σχετικά με το ενδεχόμενο μετακίνησης σε άλλη υπηρεσία, η πλειοψηφία των εργαζομένων στο Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας αντιτίθεται σε ποσοστό 50%, το 19% θα δεχόταν, ενώ ουδέτερη απάντηση έδωσε το 36,81% (Πίνακας 11). Στη συγκεκριμένη ερώτηση σημειώθηκε το χαμηλότερο μέσο επίπεδο ικανοποίησης (μόλις 2,29) στο σύνολο του δείγματος αλλά και επιμέρους τόσο στους άνδρες (2,46) όσο και στις



γυναίκες (2,42), αποτυπώνοντας την ισχυρή σύνδεση του προσωπικού με την υφιστάμενη θέση απασχόλησης αλλά και τα αισθήματα ανασφάλειας και αβεβαιότητας που προκαλεί το ενδεχόμενο μετακίνησής τους σε άλλη θέση εργασίας στο ίδιο εκπαιδευτικό ίδρυμα. Όσο περισσότερο ικανοποιημένος είναι ένας εργαζόμενος από την εργασία του τόσο λιγότερο επιθυμεί τη μετακίνησή του από αυτή (Tanova και Holtom, 2008).

Ο βαθμός ικανοποίησης ως προς τις γενικές συνθήκες εργασίας φαίνεται πως είναι σε μεγάλο ποσοστό μεγάλος, με το 79,86% των εργαζομένων του δείγματος της έρευνας να δηλώνει πως είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους, το 5,56% δηλώνουν δυσαρέσκεια, ενώ ουδέτερα απάντησε το 14,58% των εργαζομένων (Πίνακας 12).

**Πίνακας 12. Γενικές συνθήκες εργασίας.**

Γενικές συνθήκες εργασίας	Σύνολο	άνδρες	γυναίκες
<b>Δυσανεστημένοι/ες</b>			
αριθμός	8	1	7
ποσοστό %	5.56%	2.94%	6.36%
<b>Ουδέτεροι/ες</b>			
αριθμός	21	3	18
ποσοστό %	14.58%	8.82%	16.36%
<b>Ικανοποιημένοι/ες</b>			
αριθμός	115	30	85
ποσοστό %	79.86%	88.24%	77.27%
<i>Μέσο επίπεδο ικανοποίησης</i>	3.97	3.85	3.88
<i>Τυπική απόκλιση</i>	0.57	0.77	0.73

Τέλος, ως προς τη συνολική ικανοποίηση των εργαζομένων στο Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, διαπιστώνεται πως η πλειοψηφία δηλώνει ικανοποιημένη σε ποσοστό 74,31%, δυσανεστημένο είναι ένα ποσοστό της τάξης του 4,86%, ενώ ουδέτερη στάση κράτησαν οι εργαζόμενοι σε ποσοστό 20,83% (Πίνακας 13).

Πίνακας 13. Συνολική ικανοποίηση.

Συνολική ικανοποίηση	Σύνολο	άνδρες	γυναίκες
<b>Δυσανεστημένοι/ες</b>			
αριθμός	7	1	6
ποσοστό %	4.86%	2.94%	5.45%
<b>Ουδέτεροι/ες</b>			
αριθμός	30	6	24
ποσοστό %	20.83%	17.65%	21.82%
<b>Ικανοποιημένοι/ες</b>			
αριθμός	107	27	80
ποσοστό %	74.31%	79.41%	72.73%
<i>Μέσο επίπεδο ικανοποίησης</i>	4.09	3.85	3.88
<i>Τυπική απόκλιση</i>	0.78	0.84	0.83

Το μέσο επίπεδο ικανοποίησης κυμάνθηκε μεταξύ 3 και 4 για τις περισσότερες ερωτήσεις, με εξαίρεση την ερώτηση 5.1 (ικανοποιητικές μηνιαίες αποδοχές, σε σχέση με το φόρτο εργασίας), με μέσο όρο 2.63 και την ερώτηση 7 (πρόθεση μετακίνησης σε άλλη υπηρεσία) με μέσο όρο 2.43. Αξίζει να σημειωθεί, ότι ενώ οι υπάλληλοι του Πανεπιστημίου δεν είναι ικανοποιημένοι με τις απολαβές τους, διακρίνεται ισχυρή η επιθυμία τους να παραμείνουν στην θέση που ήδη κατέχουν.

### 3.4 Ανάλυση αποτελεσμάτων

Στο παρόν κεφάλαιο γίνεται ανάλυση των αποτελεσμάτων ώστε να διευκρινιστεί ποια είναι η επίδραση των διαφορετικών δημογραφικών χαρακτηριστικών στην εργασιακή ικανοποίηση. Πιο συγκεκριμένα τα ερωτήματα που τίθενται προς διερεύνησης είναι τα εξής:

- ✚ Υπάρχουν διαφορές στην ικανοποίηση με βάση το φύλο;
- ✚ Υπάρχουν διαφορές στην ικανοποίηση με βάση τη ηλικία;
- ✚ Υπάρχουν διαφορές στην ικανοποίηση με βάση την ηλικία και το φύλο;
- ✚ Υπάρχουν διαφορές στην ικανοποίηση με βάση το επίπεδο εκπαίδευσης;
- ✚ Υπάρχουν διαφορές στην ικανοποίηση με βάση το επίπεδο εκπαίδευσης και το φύλο;
- ✚ Σε ποιο βαθμό επιδρά στην ικανοποίηση ο χρόνος προϋπηρεσίας;
- ✚ Σε ποιο βαθμό διαφέρει η εργασιακή ικανοποίηση μεταξύ των μονίμων υπαλλήλων, των υπαλλήλων με σύμβαση ΙΔΑΧ και των εκείνων με συμβάσεις έργου/ορισμένου χρόνου;
- ✚ Τα στελέχη που κατέχουν θέση ευθύνης έχουν διαφορετική γνώμη;

#### 3.4.1 Συσχετίσεις δημογραφικών μεταβλητών με ικανοποίηση:

##### Συγκρίσεις μέσων όρων

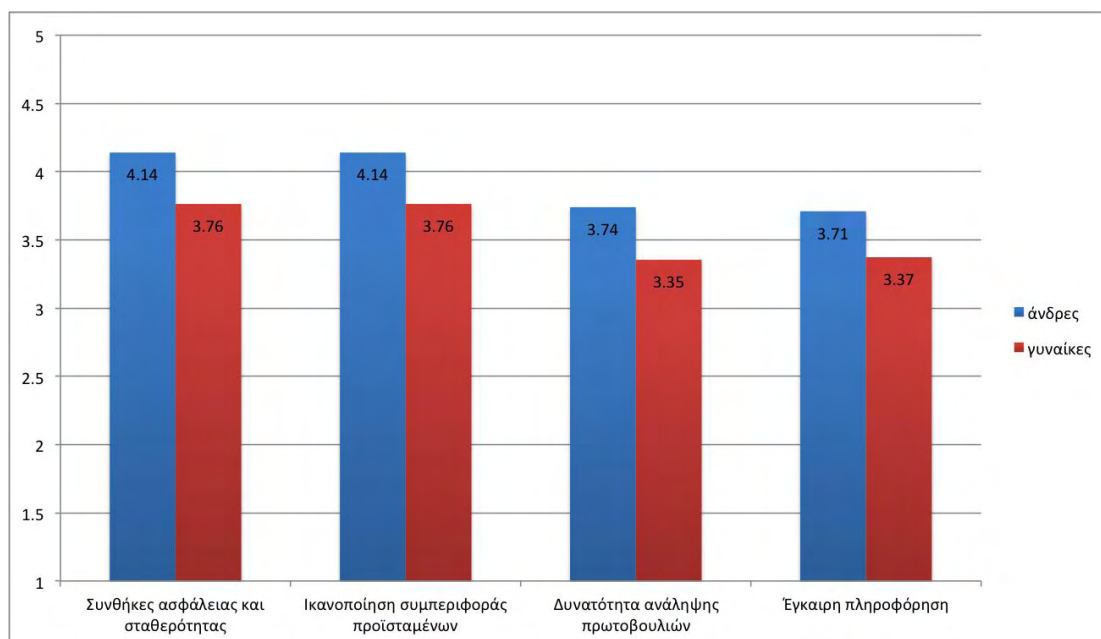
Για να διαπιστωθεί κατά πόσο οι παρατηρούμενες διαφοροποιήσεις είναι στατιστικά σημαντικές εφαρμόστηκε η στατιστική μέθοδος ανάλυσης διακύμανσης ANOVA κατά ένα παράγοντα (one way ANOVA), κατά την οποία, πραγματοποιείται έλεγχος υποθέσεων με στόχο να ανιχνευθούν εάν υπάρχουν διαφορές στις μέσες τιμές περισσότερων από δύο πληθυσμών (Gelman, 2005). Με άλλα λόγια η ανάλυση διακύμανσης κατά ένα παράγοντα μας υποδεικνύει το πώς επηρεάζει ένας παράγοντας μια ποσοτική μεταβλητή. Στις περιπτώσεις όπου βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές ανάμεσα στους μέσους όρους, πραγματοποιήθηκε post hoc ανάλυση όπου έγινε σύγκριση όλων τα πιθανών ζεύγων μέσων όρων (pairwise multiple comparisons tests) για τον εντοπισμό των επιπέδων μεταξύ των οποίων υπάρχουν διαφορές. Το κριτήριο που εφαρμόστηκε είναι το Tukey το οποίο αποτελεί τη πιο διαδεδομένη

μέθοδο και θεωρείται ως το πιο ασφαλές καθώς κάποιες στατιστικά σημαντικές διαφορές πιθανόν να μην εμφανίζονται με τη χρήση άλλων κριτηρίων (Μανωλέσου, 2015).

#### 3.4.1.1 Φύλο

Παρότι οι άντρες εμφανίζονται σχετικά περισσότερο ικανοποιημένοι από την εργασία τους συνολικά στο Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, η στατιστική ανάλυση δεν έδειξε ότι η διαφορά αυτή είναι στατιστικά σημαντική ( $p. value > 0,05$ ). Το αποτέλεσμα αυτό, συμφωνεί με μεγάλο μέρος της υπάρχουσας βιβλιογραφίας ως προς την έρευνα για την εργασιακή ικανοποίηση των διοικητικών υπαλλήλων όπου αναφέρθηκαν σημαντικές ομοιότητες μεταξύ των δύο φύλων στους συνολικούς δείκτες (π.χ. Ellickson, 2002; Glick, 1992).

Φαίνεται πως υπάρχουν διαφορές ( $p. value < 0,05$ ) στην αίσθηση ασφάλειας και σταθερότητας που αποκομίζουν οι εργαζόμενοι, με τους άντρες να εκτιμούν σε μεγαλύτερο βαθμό ότι το Πανεπιστήμιο προσφέρει συνθήκες ασφάλειας και σταθερότητας, σε σύγκριση με τις γυναίκες. Επίσης, διαφορές βρέθηκαν στους δείκτες της ικανοποίησης που αφορούν στην ικανοποίηση ως προς τη συμπεριφορά των προϊσταμένων, στη δυνατότητα που παρέχεται για ανάληψη πρωτοβουλιών από την πλευρά των εργαζομένων και στην έγκαιρη λήψη πληροφοριών ώστε να ανταποκρίνονται στην εργασία τους. Σε αυτές τις περιπτώσεις οι άντρες εμφανίζουν περισσότερη θετική άποψη σε σύγκριση με τις γυναίκες. Πιο συγκεκριμένα, στην ικανοποίηση με τη συμπεριφορά των προϊσταμένων οι άντρες παρουσιάζουν μέσο επίπεδο ικανοποίησης 4,09 (στη κλίμακα 1-5) ενώ οι γυναίκες περιορίστηκαν στο 3,85. Οι άντρες εμφανίζονται να έχουν περισσότερες δυνατότητες ανάληψης πρωτοβουλιών και να ενεργούν σύμφωνα με τη συνείδησή τους (Μ.Ο. 4,14 έναντι Μ.Ο. 3,35 γυναικών) κι επίσης να λαμβάνουν πιο έγκαιρα τις πληροφορίες που χρειάζονται για να εκτελέσουν σωστά τη δουλειά μου. (Σχήμα 1).



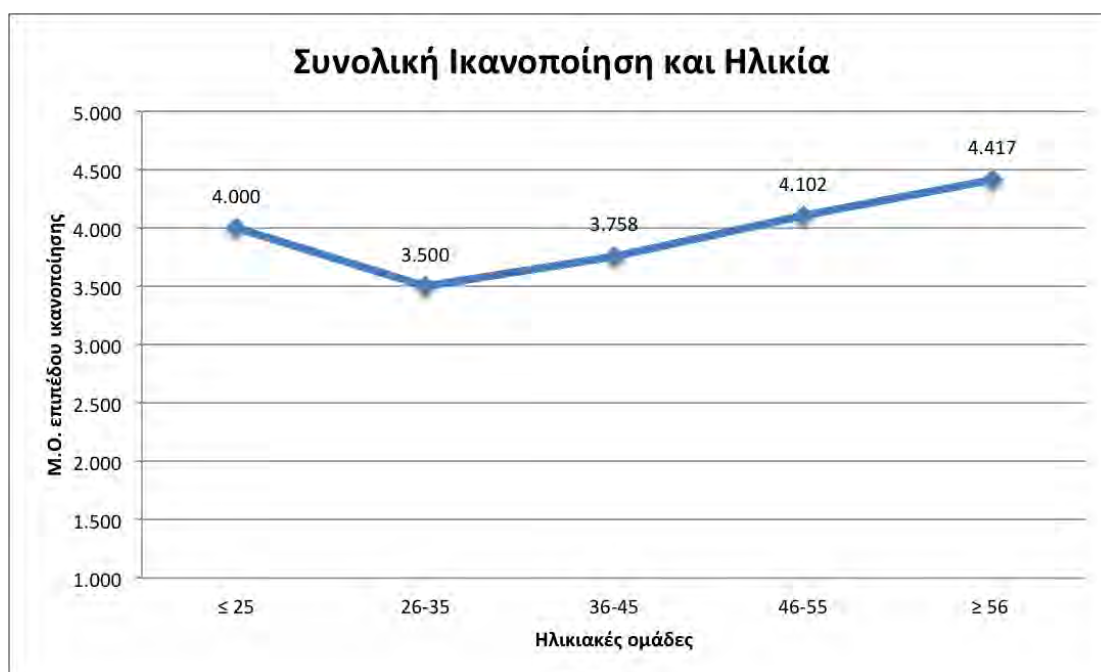
**Σχήμα 1. Επιμέρους πτυχές εργασίας σε σχέση με το φύλο.**

Αξιοσημείωτο είναι ότι σε όλες τις επιμέρους πτυχές της εργασίας όπου σημειώθηκαν διαφορές μεταξύ των δύο φύλων οι άντρες εξέφρασαν θετικότερη στάση σε σύγκριση με τις γυναίκες, οι οποίες εμφανίζονται περισσότερο δυσαρεστημένες.

#### **3.4.1.2 Ηλικία**

Στη συνολική ικανοποίηση με την εργασία σε σχέση με την ηλικία διαχωρίστηκαν πέντε ηλικιακές ομάδες: 25 ετών και κάτω, 26–35, 36–45, 46–55, και 56 ετών και άνω. Φαίνεται πως γενικά η συνολική ικανοποίηση έχει μία θετική συσχέτιση με την ηλικία, καθώς όσο μεγαλύτερη είναι η ηλικιακή ομάδα στην οποία ανήκουν οι εργαζόμενοι, τόσο υψηλότερη είναι η συνολική επαγγελματική ικανοποίηση (Σχήμα 2). Ωστόσο στην μικρότερη ηλικιακή ομάδα (25 ετών και κάτω) διαπιστώνεται πως η συνολική ικανοποίηση είναι μεγαλύτερη, στο 80%, σε σχέση με τους μεγαλύτερους σε ηλικία συναδέλφους τους. Το παραπάνω φαινόμενο μπορεί να εξηγηθεί με τη συσχέτιση με το ζήτημα της ανεργίας στη χώρα μας. Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με την Ελληνική Στατιστική Αρχή (2018), η ηλικιακή ομάδα κάτω των 25 ετών έχει μεγαλύτερο ποσοστό ανεργίας σε σχέση με τις λοιπές ηλικίες· για παράδειγμα για το 2017 το ποσοστό είναι 43,7% του συνόλου των ανέργων.

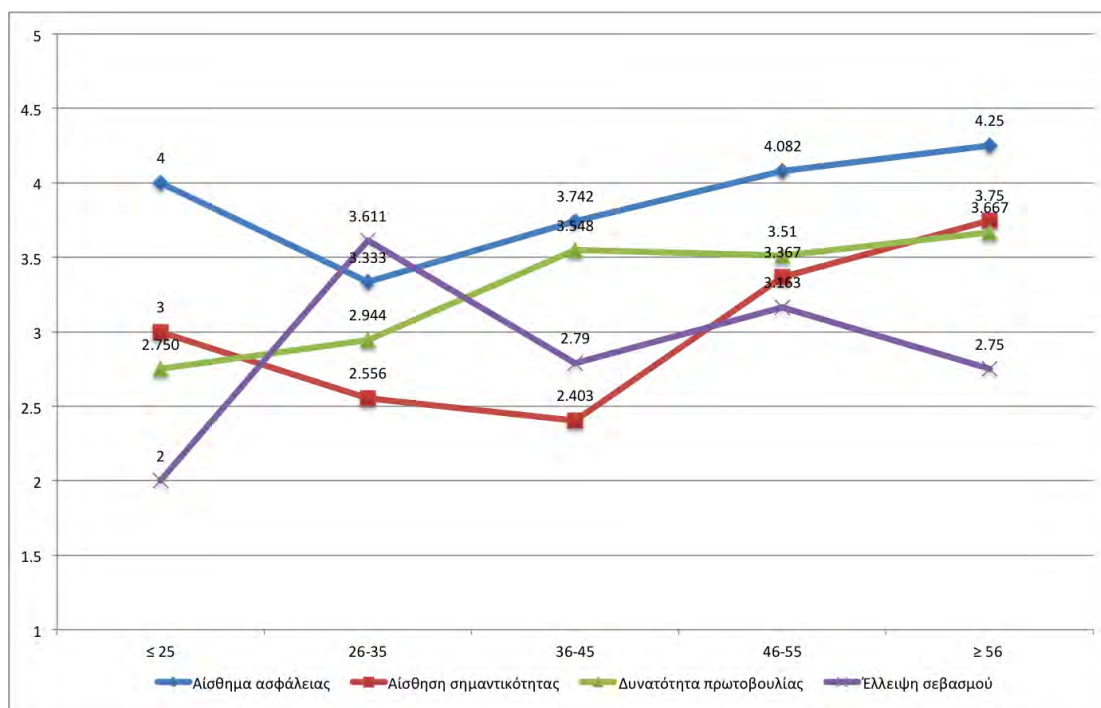
Συνεπώς η εργασιακή ικανοποίηση της ηλικιακής ομάδας των 25 ετών και κάτω, αφορά στην εργασία ως έχει.



Σχήμα 2. Συνολική ικανοποίηση σε σχέση με την ηλικία.

Επίσης θετική σχέση με την ηλικία βρέθηκαν να έχει η εργασιακή ασφάλεια καθώς όσο μεγαλύτεροι σε ηλικία είναι οι διοικητικού υπάλληλοι τόσο περισσότερο συμφωνούν με το ότι το Πανεπιστήμιο τους προσφέρει συνθήκες ασφάλειας και σταθερότητας ώστε να εκτελούν αποτελεσματικά την εργασία τους. Παρόμοια είναι η εικόνα όσον αφορά στη δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών, καθώς οι μεγαλύτεροι σε ηλικία εργαζόμενοι εξέφρασαν θετικότερη στάση, σε ποσοστό 73,4% (3,67), σε σύγκριση με τις δύο μικρότερες ηλικιακές ομάδες όπου οι ηλικίες κάτω των 25 ετών θεωρούν πως έχουν τη δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών σε ποσοστό 55% (2,75) και οι ηλικίες μεταξύ 26-35 ετών σε ποσοστό 58,8% (2,94) .

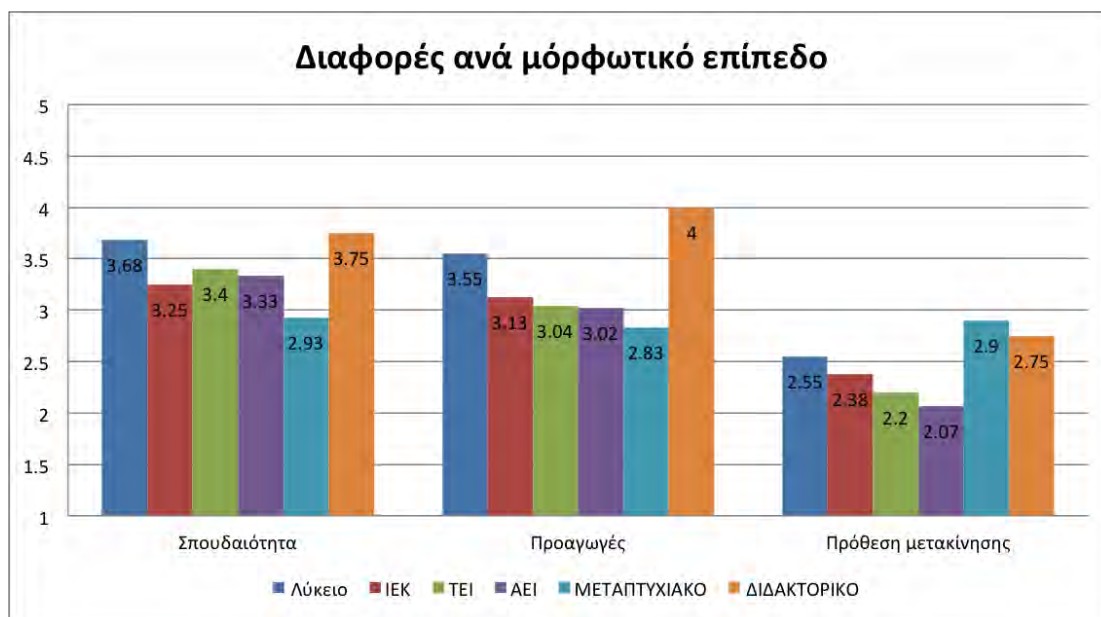
Όσον αφορά το αίσθημα σπουδαιότητας, οι μεγαλύτεροι σε ηλικία εργαζόμενο (ηλικίες  $\geq 56$ ) αισθάνονται σε μεγαλύτερο βαθμό ότι είναι «κάποιοι» στο χώρο εργασίας και ότι είναι σημαντικοί και απαραίτητοι σε ποσοστό 75% (3,75), ενώ αντίθετα η πιο δυσανεσστημένη ηλικιακή ομάδα σε αυτή την πτυχή της εργασίας είναι εκείνη των 36-45, οι οποίοι θεωρούν πως η αίσθηση σημαντικότητας είναι σε χαμηλά επίπεδα, σε ποσοστό 51,2% (2,56).



Σχήμα 3. Επιμέρους πτυχές εργασίας σε σχέση με την ηλικία.

### 3.4.1.3 Μορφωτικό επίπεδο

Στη συνολική ικανοποίηση σε συνάρτηση με το μορφωτικό επίπεδο των διοικητικών υπαλλήλων, αλλά και στις περισσότερες από τις πτυχές της εργασίας δεν βρεθήκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές. Ωστόσο, στατιστικά σημαντικές διαφορές βρεθήκαν στο κατά πόσο αισθάνονται σημαντικοί, στις προοπτικές προαγωγής, και στη πρόθεση μετακίνησης σε άλλη υπηρεσία (Σχήμα 4).



**Σχήμα 4. Επιμέρους πτυχές εργασίας σε σχέση με το μορφωτικό επίπεδο.**

Πιο συγκεκριμένα, όπως φαίνεται και από το παραπάνω σχήμα, οι κάτοχοι μεταπτυχιακού διπλώματος εμφανίζονται λιγότερο ικανοποιημένοι όσον αφορά στην αίσθηση σπουδαιότητας σε ποσοστό 58,6% (Μ.Ο. 2,93), αλλά και στις προοπτικές προαγωγής σε ποσοστό 56,6% (Μ.Ο. 2,83), ενώ παράλληλα εμφανίζονται να έχουν την υψηλότερη πρόθεση να μετακινηθούν σε άλλη υπηρεσία, σε ποσοστό 58% (Μ.Ο. 2,90). Αντίθετα, υψηλότερο ποσοστό ικανοποίησης φαίνεται πως έχουν οι κάτοχοι διδακτορικού διπλώματος σχετικά με την αίσθηση σημαντικότητας καθώς και τις προοπτικές προαγωγής σε ποσοστά 75% (Μ.Ο. 3,75) και 80% αντίστοιχα (Μ.Ο. 4,00). Παράλληλα, οι απόφοιτοι Λυκείου φαίνεται πως έχουν επίσης υψηλό ποσοστό ικανοποίησης ως προς την αίσθηση σημαντικότητας και τις προοπτικές προαγωγής σε ποσοστά 73,6% (Μ.Ο. 3,68) και 71% (Μ.Ο. 3,55) αντίστοιχα.

Αξιοσημείωτες είναι οι διαφορές μεταξύ των κατόχων μεταπτυχιακού διπλώματος και των αποφοίτων Λυκείου καθώς οι πρώτοι εμφανίζονται να αισθάνονται λιγότερο σημαντικοί και θεωρούν πως υπάρχουν λιγότερες ευκαιρίες προαγωγής σε σύγκριση με τους δεύτερους. Αυτό πιθανώς να είναι αποτέλεσμα του γεγονότος ότι η εργασιακή ικανοποίηση προσδιορίζεται από την αλληλεπίδραση του ατόμου και των προσδοκιών του σε σχέση με το επαγγελματικό του περιβάλλον, όπως το ίδιο το αντιλαμβάνεται (Vroom, 1964). Επίσης, όπως έχει επισημανθεί από τη



θεωρία ισότητας του Adams (1963,1965), οι άνθρωποι συγκρίνουν αυτά που λαμβάνουν από την εργασία τους (αμοιβή, κύρος και επαγγελματικό επίπεδο) αναφορικά με εκείνα που προσφέρουν στην εργασία (δεξιότητες, γνώσεις, εμπειρία, επίπεδο μόρφωσης κλπ). Στο πλαίσιο αυτό, οι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου θεωρώντας ότι προσφέρουν περισσότερα στην εργασία σε σύγκριση με τους αποφοίτους Λυκείου, έχουν αντίστοιχα υψηλότερες προσδοκίες σχετικά με τα αποτελέσματα που λαμβάνουν από την εργασία τους, με αποτέλεσμα τη χαμηλότερη ικανοποίησή τους. Αυτό εν μέρει αντικατοπτρίζεται και στη συνολική τους ικανοποίηση, η οποία είναι η χαμηλότερη μεταξύ των υπόλοιπων κατηγοριών σε ποσοστό 74% (Μ.Ο. 3,7).

Διαπιστώνεται πως όσον αφορά στις προοπτικές προαγωγής, το επίπεδο εκτίμησης ότι υπάρχουν προοπτικές εξέλιξης του ανθρώπινου δυναμικού στο Ίδρυμα είναι αντιστρόφως ανάλογο του επιπέδου μόρφωσης, δηλαδή όσο υψηλότερο το επίπεδο μόρφωσης τόσο χαμηλότερα εκτιμούν ότι υπάρχουν δυνατότητες προαγωγής. Εξάιρεση αποτελούν οι κάτοχοι διδακτορικού διπλώματος, στους οποίους η άποψη πως υπάρχουν προοπτικές εξέλιξης του ανθρώπινου δυναμικού εμφανίζεται στο 80% (Μ.Ο. 4), δηλαδή το μεγαλύτερο ποσοστό σε σχέση με τους ερωτηθέντες των λοιπών μορφωτικών επιπέδων.

#### **3.4.1.4 Έτη προϋπηρεσίας**

Οι αξιολογήσεις των διοικητικών υπαλλήλων διαφοροποιούνται σε σημαντικό βαθμό ανάλογα με τα έτη προϋπηρεσίας που έχουν στην υπηρεσία, καταδεικνύοντας την προϋπηρεσία ως σημαντικό παράγοντα στην επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζόμενων. Η ανάλυση με βάση τα έτη προϋπηρεσίας κατέδειξε τις περισσότερες διαφορές αναφορικά με την ικανοποίηση με τις επιμέρους πτυχές της εργασίας. Πιο αναλυτικά, στατιστικά σημαντικές διαφορές βρεθήκαν στις εξής εργασιακές παραμέτρους:

- Παράγοντες που σχετίζονται με το αντικείμενο της εργασίας

Στατιστικά σημαντικές διαφορές (p-value: 0,00) βρέθηκαν στην εκτίμηση των συνθηκών ασφάλειας και σταθερότητας, όπου οι εργαζόμενοι με τα λιγότερα έτη απασχόλησης (έως 10 χρόνια) αισθάνονται σε μικρότερο βαθμό ασφάλεια ενώ την υψηλότερη ασφάλεια αισθάνονται οι υπάλληλοι με απασχόληση 22-26 έτη.



Σχήμα 5. Αίσθημα ασφάλειας σε σχέση με τα έτη απασχόλησης.

Αρκετά σημαντική ήταν και η διαφορά ανάλογα με τα έτη απασχόλησης στο κατά πόσο ο εργαζόμενος αισθάνεται σημαντικός και απαραίτητος στον χώρο εργασίας του (p-value < 0,05).



Σχήμα 6. Αίσθημα σπουδαιότητας σε σχέση με τα έτη απασχόλησης.

Όσον αφορά σε αυτή την πτυχή της εργασίας οι παλαιότεροι υπάλληλοι με έτη προϋπηρεσίας περισσότερων των 26 ετών εξέφρασαν την υψηλότερη αίσθηση ατομικής σπουδαιότητας σε ποσοστό 73% (Μ.Ο. 3,65). Επίσης, η αίσθηση σπουδαιότητας είναι υψηλή στις ομάδες με 11-15 έτη προϋπηρεσίας σε ποσοστό 71,6% (Μ.Ο. 3,58) αλλά και με 22-26 έτη προϋπηρεσίας σε ποσοστό 71% (Μ.Ο. 3,55). Αντίθετα, εμφανίζονται να έχουν το χαμηλότερο ποσοστό ως προς την αίσθηση πως είναι σημαντικοί και απαραίτητοι οι ομάδες με τα λιγότερα έτη απασχόλησης, δηλαδή έως 5 έτη προϋπηρεσίας σε ποσοστό 58,6% (Μ.Ο. 2,93) και 5-10 έτη προϋπηρεσίας σε ποσοστό 55% (Μ.Ο. 2,75). Οι διαφορές αυτές δεν προκαλούν κάποια έκπληξη καθώς μπορούν να αποδοθούν στο γεγονός ότι ο χρόνος απασχόλησης σε μία υπηρεσία παρέχει στους εργαζόμενους σημαντικό βαθμό εμπειρίας και τους καθιστά ζωτικά μέλη της υπηρεσίας σε μεγαλύτερο βαθμό.

Μία άλλη πτυχή της εργασίας όπου σημειώθηκαν διαφορές με βάση τα έτη απασχόλησης είναι αυτή που αφορά την ύπαρξη γραφειοκρατίας στην εργασία. Γενικά, διαπιστώνεται πως όλοι οι υπάλληλοι ανεξαιρέτως με τα έτη προϋπηρεσίας θεωρούν πως υπάρχει γραφειοκρατία στην εργασία τους σε ποσοστό τουλάχιστο 74%.



Σχήμα 7. Γραφειοκρατία σε σχέση με τα έτη απασχόλησης.

Περαιτέρω σε σχέση με τα έτη προϋπηρεσίας, οι υπάλληλοι με τα λιγότερα έτη προϋπηρεσίας δήλωσαν ότι στην εργασία τους υπάρχει αρκετή γραφειοκρατία σε υψηλότερο βαθμό. Πιο συγκεκριμένα, οι υπάλληλοι με λιγότερα από 5 έτη προϋπηρεσίας σε ποσοστό 88% (Μ.Ο. 4,4) και 5–10 έτη προϋπηρεσίας σε ποσοστό 91% (Μ.Ο. 4,55). Σε μικρότερο ποσοστό ως προς την ύπαρξη γραφειοκρατίας στην εργασία τους βρίσκονται οι υπάλληλοι που έχουν 22-26 έτη απασχόλησης των οποίων το ποσοστό φτάνει το 74% (Μ.Ο. 3,70).

- **Παράγοντες που σχετίζονται με τους προϊσταμένους σας.**

Στη συνέχεια, εξετάστηκε μια σειρά παραγόντων που σχετίζονται με τους προϊσταμένους των ερωτωμένων. Σημειώθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές στην παράμετρο όπου αξιολογείται η δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών.



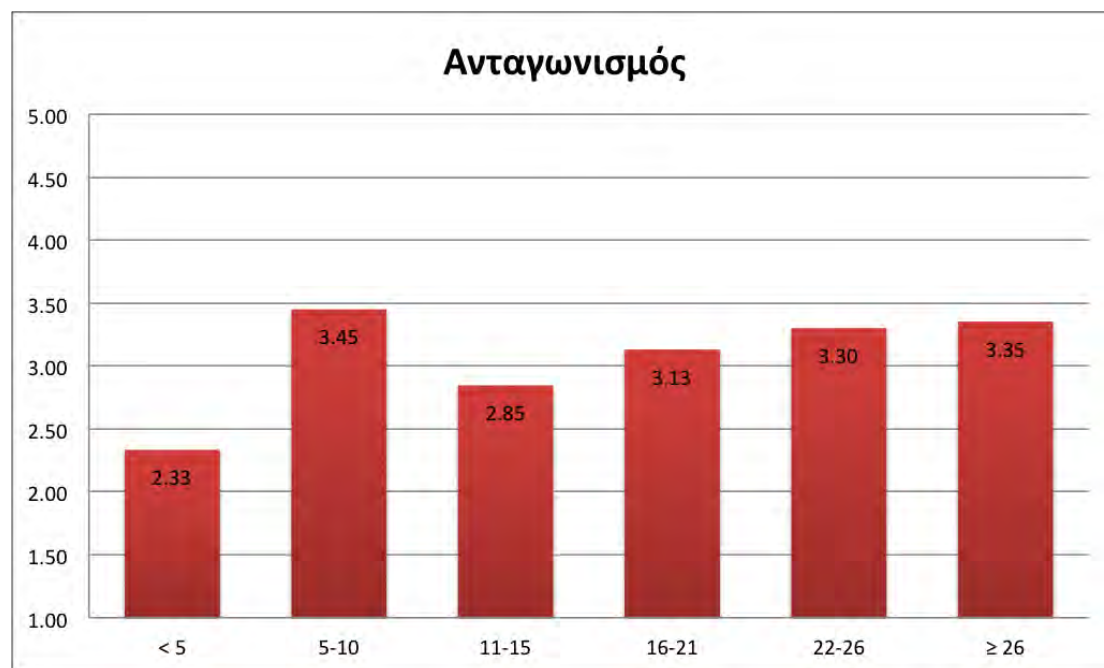
**Σχήμα 8. Ανάληψη πρωτοβουλιών σε σχέση με τα έτη απασχόλησης.**

Στην περίπτωση αυτή, οι υπάλληλοι με τα λιγότερα έτη απασχόλησης έχουν την περισσότερη αρνητική εικόνα, με το χαμηλότερο ποσοστό στις απαντήσεις τους,

το οποίο ανέρχεται στο 61,4% (Μ.Ο. 3,07) για τους υπαλλήλους με λιγότερο από 5 έτη απασχόλησης και στο 41,8% (Μ.Ο. 2,90) για τους υπαλλήλους με 5-10 έτη απασχόλησης. Στην άλλη άκρη βρέθηκαν οι υπάλληλοι που ανήκουν στη κατηγορία με τα περισσότερα έτη απασχόλησης (>26) οι οποίοι θεωρούν σε μεγαλύτερο βαθμό – 76,4% (Μ.Ο. 3.82) – ότι μπορούν να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και να ενεργούν σύμφωνα με τη συνείδησή τους.

- **Παράγοντες που σχετίζονται με τους συναδέλφους: ανταγωνισμός.**

Ο ανταγωνισμός αποτελεί τον παράγοντα που αφορά στις σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων και σημειώνει στατιστικά σημαντικές διαφορές.



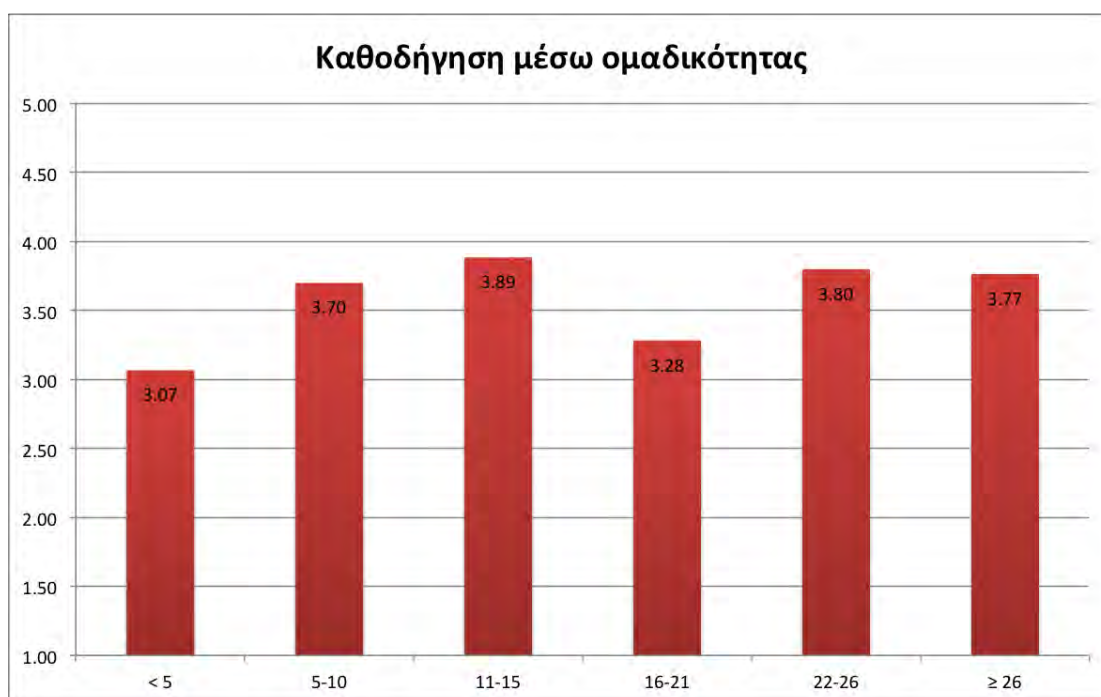
**Σχήμα 9. Ανταγωνισμός σε σχέση με τα έτη απασχόλησης.**

Στη παράμετρο αυτή, αξιοσημείωτο είναι ότι στους εργαζόμενους με περισσότερα από 10 έτη προϋπηρεσίας, ο ανταγωνισμός γίνεται όλο και πιο έντονος καθώς αυξάνουν τα έτη απασχόλησης. Από την άλλη μεριά, οι δύο κατηγορίες με τα λιγότερα έτη απασχόλησης (>5 και 5–10 έτη) εκφράζουν τα δύο άκρα στην κλίμακα με εκείνους με λιγότερα από τα 5 έτη να εκτιμούν ότι υπάρχει ανταγωνισμός σε μικρότερο βαθμό, δηλαδή σε ποσοστό 46,6% ενώ οι εργαζόμενοι με 5-10 χρόνια

προϋπηρεσίας να βιώνουν τον ανταγωνισμό στο μεγαλύτερο βαθμό και σε ποσοστό που αγγίζει το 69%.

- Έχω την ευκαιρία να καθοδηγώ άλλους ανθρώπους στα πλαίσια της ομαδικότητας.

Μια άλλη πτυχή της εργασίας που αφορά στις συναδελφικές σχέσεις όπου βρεθήκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές είναι αυτή που αφορά το ομαδικό πνεύμα. Το ερώτημα είναι αν παρουσιάζονται ευκαιρίες καθοδήγησης άλλων ανθρώπων στα πλαίσια της ομαδικότητας. Οι υπάλληλοι με λιγότερα από 5 έτη προϋπηρεσίας φαίνεται πως έχουν το χαμηλότερο επίπεδο στην εκτίμηση αυτής της παραμέτρου, σε ποσοστό 61,4% (Μ.Ο. 3,07).

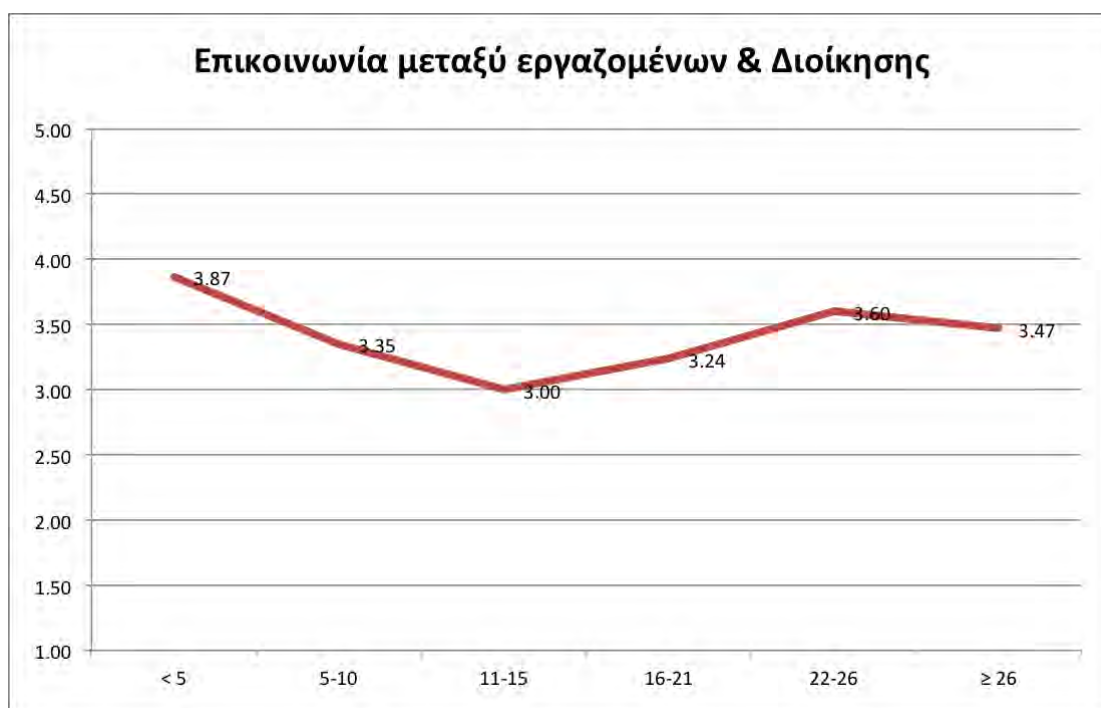


**Σχήμα 10. Αίσθημα ομαδικότητας σε σχέση με τα έτη απασχόλησης.**

Ωστόσο η συνολική εικόνα σε αυτήν την παράμετρο στις υπόλοιπες κατηγορίες δεν φαίνεται πως υπάρχει κάποια συσχέτιση της αύξησης των ετών απασχόλησης και της αίσθησης ομαδικότητας.

- **Παράγοντες που σχετίζονται με την επικοινωνία/συνεργασία**

Όσον αφορά στην επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων και της διοίκησης του Πανεπιστημίου φαίνεται πως υπάρχει συσχέτιση στην επικοινωνία και στα έτη προϋπηρεσίας. Η σχέση μεταξύ ετών απασχόλησης και ικανοποίησης με την επικοινωνία με τη Διοίκηση του Ιδρύματος εμφανίζεται να λαμβάνει μία καμπυλόγραμμη μορφή (με σχήμα U). Οι υπάλληλοι που ανήκουν στις ομάδες με τα περισσότερα και τα λιγότερα έτη απασχόλησης φαίνεται πως είναι περισσότερο ικανοποιημένοι. Αντίθετα, εκείνοι που ανήκουν στις μεσαίες ομάδες παρουσιάζουν την πιο αρνητική εικόνα όσον αφορά στην επικοινωνία με τη διοίκηση του Ιδρύματος (Σχήμα 11).



**Σχήμα 11. Επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης σε σχέση με τα έτη απασχόλησης.**

Το θέμα που τέθηκε παραπάνω γενικεύεται και επεκτείνεται περαιτέρω θέτοντας το ερώτημα για τον βαθμό ικανοποίησης σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο ασκείται η διοίκηση στη διαχείριση των θεμάτων από τις αρχές του Πανεπιστημίου



Θεσσαλίας. Διαπιστώνεται πως υπάρχει παρόμοιο μοτίβο με το παραπάνω ερώτημα ως προς την άποψη των εργαζομένων. (Σχήμα 12).

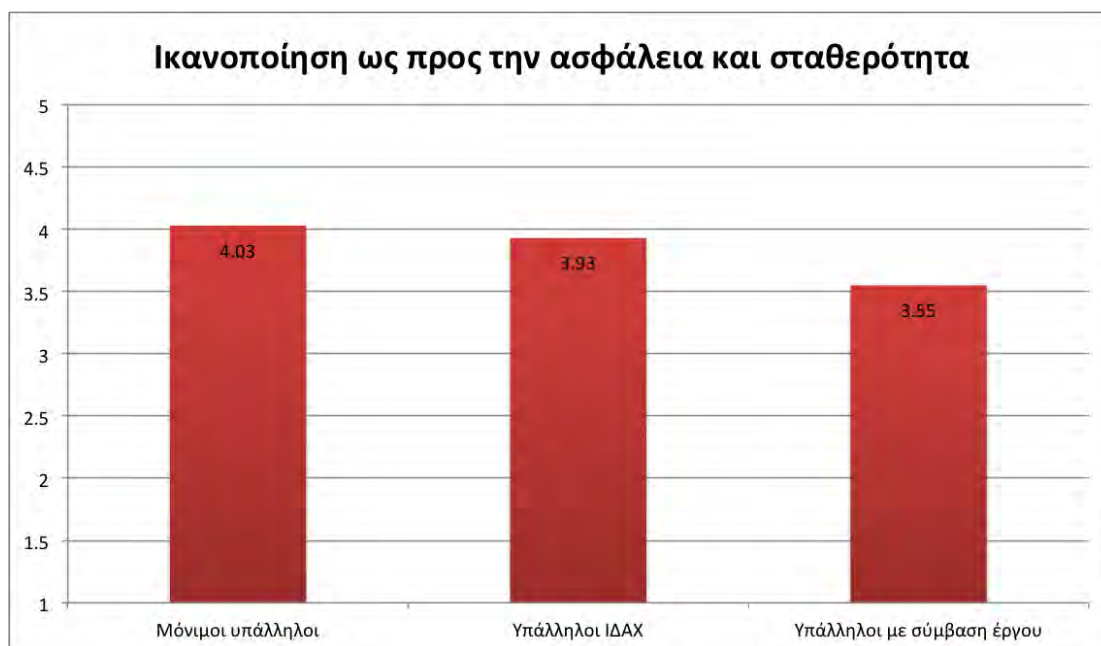


Σχήμα 12. Ικανοποίηση από τη διοίκηση σε σχέση με τα έτη απασχόλησης.

#### 3.4.1.5 Σχέση εργασίας

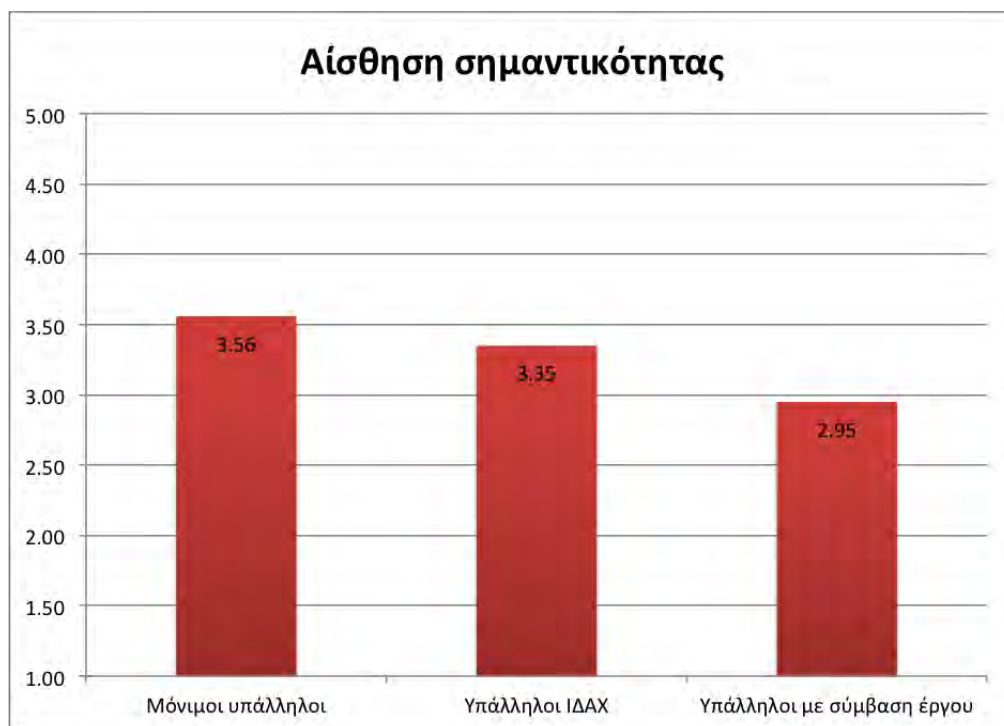
Στη συνολική ικανοποίηση με βάση τη σχέση εργασίας των διοικητικών υπαλλήλων δεν βρεθήκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές. Ωστόσο, διαφορές σημειώθηκαν μόνο σε τέσσερις πτυχές της εργασίας: τις συνθήκες ασφάλειας και σταθερότητας, την αίσθηση πως είναι σημαντικοί και απαραίτητοι, την ύπαρξη γραφειοκρατείας και την επιθυμία μετακίνησης σε άλλη υπηρεσία. Πιο αναλυτικά, όπως είναι αναμενόμενο άλλωστε, η σχέση εργασίας συσχετίζεται σε μεγάλο βαθμό με το κατά πόσο αισθάνονται ασφαλεία οι εργαζόμενοι. Οι υπάλληλοι με σύμβαση έργου αισθάνονται λιγότερο ασφαλείς και σε ποσοστό 71% (Μ.Ο. 3,55) τόσο σε σύγκριση με εκείνους που είναι Ι.Δ.Α.Χ., οι οποίοι είναι σε ποσοστό 78,6% (Μ.Ο. 3,93), όσο και με τους μόνιμους υπαλλήλους που αισθάνονται τον μεγαλύτερο βαθμό ασφάλειας και σταθερότητας με την εργασία τους, σε ποσοστό 80,6% (Μ.Ο. 4,03). (Σχήμα 13).





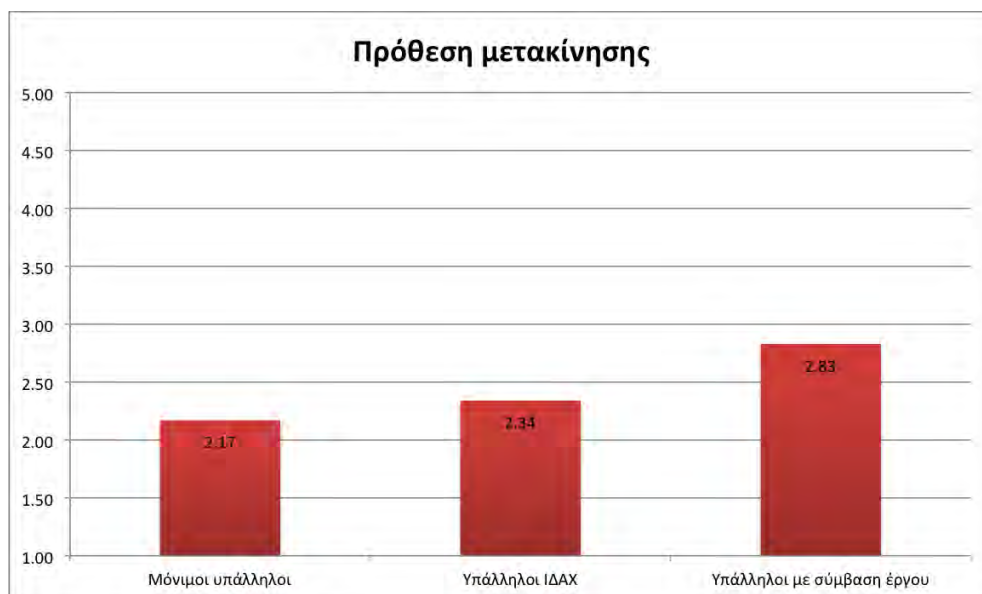
**Σχήμα 13. Αίσθημα ασφάλειας σε σχέση με το καθεστώς απασχόλησης.**

Παρόμοια είναι και η εικόνα που αφορά στο κατά πόσο οι υπάλληλοι αισθάνονται σημαντικοί και απαραίτητοι στον χώρο εργασίας τους. Έτσι, οι υπάλληλοι με σύμβαση έργου αισθάνονται λιγότερο σημαντικοί στο 59% (Μ.Ο. 2,95), τόσο σε σύγκριση με εκείνους που είναι Ι.Δ.Α.Χ. στο 67% (Μ.Ο. 3,35), όσο και με τους μόνιμους υπαλλήλους που αισθάνονται σε μεγαλύτερο βαθμό σημαντικοί και απαραίτητοι στον χώρο εργασίας τους, σε ποσοστό 71,2% (Μ.Ο. 3,56). (Σχήμα 14).



**Σχήμα 14. Αίσθηση σημαντικότητας σε σχέση με το καθεστώς εργασίας.**

Σε αντίθετο μοτίβο εμφανίζεται η πρόθεση μετακίνησης σε άλλη υπηρεσία. Έτσι, οι μόνιμοι υπάλληλοι εμφανίζονται περισσότερο αρνητικοί σε ποσοστό 43,4% (Μ.Ο. 2,17), ενώ οι συμβασιούχοι υπάλληλοι εμφανίζονται λιγότερο διστακτικοί σε ποσοστό 56,6% (Μ.Ο. 2,83). (Σχήμα 15).



**Σχήμα 15. Πρόθεση μετακίνησης σε σχέση με το καθεστώς απασχόλησης.**

Τέλος, όσον αφορά στη συσχέτιση της γραφειοκρατίας στα πλαίσια της εργασίας με τη σχέση εργασίας του υπαλλήλου βλέπουμε πως η διαφοράς αφορούν τους υπαλλήλους με σύμβαση έργου, οι οποίοι έχουν περισσότερη γραφειοκρατία στην εργασία τους, σε ποσοστό 88%. Οι άλλες δύο κατηγορίες υπαλλήλων θεωρούν πως έχουν γραφειοκρατία στην εργασία τους σε χαμηλότερα σχετικά επίπεδα. Πιο αναλυτικά, οι μόνιμοι υπάλληλοι σε ποσοστό 79,4% και οι υπάλληλοι ΙΔΑΧ στο 77,4% .

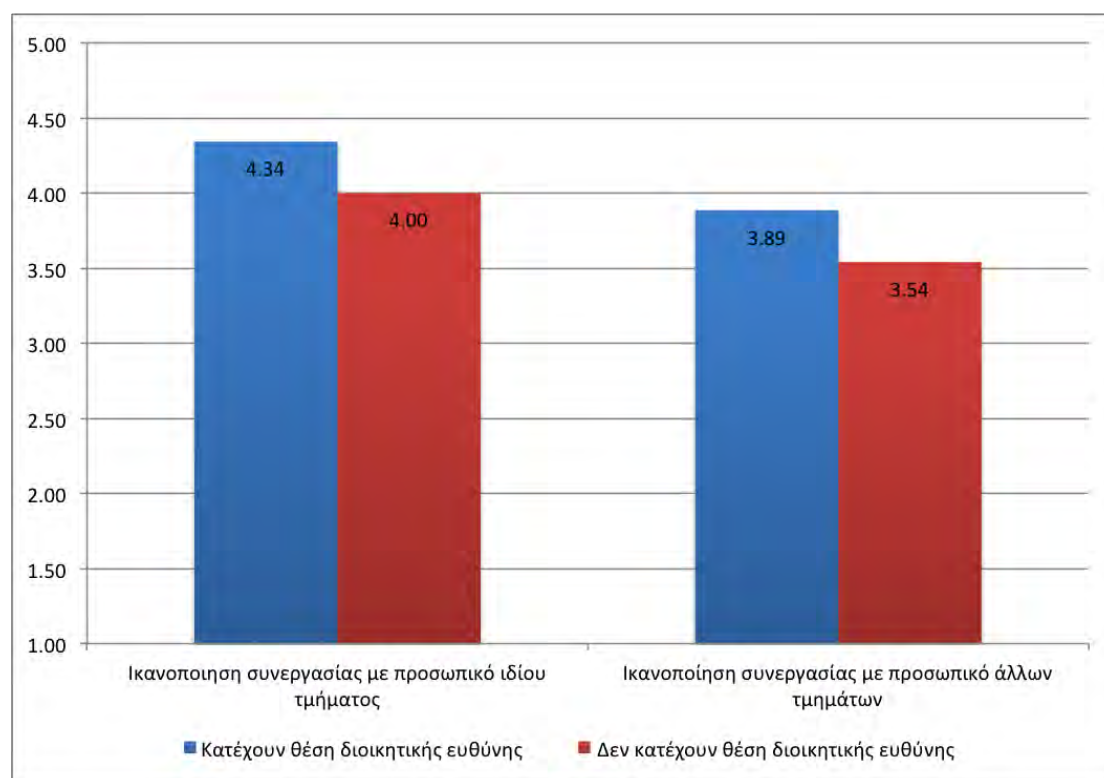


**Σχήμα 16. Γραφειοκρατία σε σχέση με το καθεστώς απασχόλησης.**

#### **3.4.1.6 Θέση διοικητικής ευθύνης**

Γενικά, στη σύγκριση μεταξύ των υπαλλήλων που κατέχουν θέση διοικητικής ευθύνης και εκείνων που δεν κατέχουν δεν βρεθήκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές όσον αφορά στην ικανοποίηση συνολικά, αλλά και την ικανοποίηση στις επιμέρους πτυχές της εργασίας. Ωστόσο, σημειώθηκαν διαφορές μόνο σε δύο πτυχές της εργασίας που αφορούν στην ικανοποίηση ως προς τη συνεργασία με το προσωπικό του τμήματος που εργάζεται ο καθένας, και στην ικανοποίηση που αφορά στη συνεργασία μεταξύ Τμημάτων.

Πιο συγκεκριμένα, οι κάτοχοι θέσεων διοικητικής ευθύνης είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από τη συνεργασία τους με το προσωπικό εντός του Τμήματός τους σε ποσοστό 86,8% έναντι του 80% αυτών που δεν κατέχουν αντίστοιχη θέση. Αντίστοιχα, όσον αφορά στο επίπεδο συνεργασίας μεταξύ άλλων Τμημάτων, οι κάτοχοι θέσεων διοικητικής ευθύνης είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από τη συνεργασία τους σε αυτό το επίπεδο σε ποσοστό 77,8% έναντι του 70,8% αυτών που δεν κατέχουν αντίστοιχη θέση (Σχήμα 17).



Σχήμα 17. Ικανοποίηση σε σχέση με τη θέση του εργαζομένου.

### 3.5 Ανάλυση σε Κύριες Συνιστώσες

Σκοπός της μελέτης είναι να αναδειχθούν οι βασικές παράμετροι που περιγράφουν την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων στο Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας. Για την ανάλυση έχει ληφθεί υπ' όψιν μεγάλο πλήθος παραμέτρων έτσι

ώστε να υπολογιστούν όλοι οι παράγοντες που την επηρεάζουν. Αυτό όμως οδήγησε στη συλλογή μεγάλου όγκου και μεταβλητών και για το λόγο αυτό θεωρήθηκε απαραίτητο να συμπυκνωθούν οι πληροφορίες μέσω της κατάλληλης επεξεργασίας των δεδομένων που συλλέχθηκαν έτσι ώστε να αναδειχθούν οι κυριότερες συνιστώσες του ζητήματος. Οι καταλληλότερες μέθοδοι για συμπύκνωση των δεδομένων είναι οι Μέθοδοι Παραγοντικής Ανάλυσης. Πιο συγκεκριμένα, επιλέχθηκε η Ανάλυση σε Κύριες Συνιστώσες (ΑΚΣ). Η επιλογή αυτή βασίστηκε στο γεγονός ότι πρόκειται για εξειδικευμένη μέθοδο ανάλυσης μεγάλου όγκου δεδομένων. Στόχος επομένως της ανάλυσης, με βάση τις αρχικές μεταβλητές που επιλέχθηκαν, είναι η δημιουργία νέων συνθετικών μεταβλητών οι οποίες αντανακλούν, μετά τη συμπύκνωση της πληροφορίας των δεδομένων, τις κύριες συνιστώσες που εκφράζουν την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων στο Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας.

Στην μέθοδο των ΑΚΣ η αρχή γίνεται με ένα σύνολο  $N$  μεταβλητών, κατάλληλων για την περιγραφή του φαινομένου, οι οποίες εμφανίζουν σημαντική μεταβλητότητα και συσχέτιση μεταξύ τους και ο σκοπός είναι να συμπυκνωθεί η πληροφορία τους σε ένα μικρότερο σύνολο υποθετικών υπερμεταβλητών (Brown J.D., 2009). Η μεγαλύτερη δυσκολία εδώ είναι να αποφασισθεί ο αριθμός των παραγόμενων συνθετικών μεταβλητών καθώς δεν υπάρχει απόλυτος κανόνας για το πώς αυτός θα προκύψει. Σύμφωνα με τον Brown J. D., οι 4 πιο σημαντικοί παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπ' όψιν είναι:

1.  **$\lambda_1 > 1$**  : κάθε Κύρια Συνιστώσα πρέπει να έχει ιδιοτιμή  $\lambda_i$  τουλάχιστον 1. Το κλάσμα μάλιστα  $\frac{\lambda_i}{N}$  δίνει το ποσοστό της διακύμανσης που ερμηνεύει η νέα υπερμεταβλητή, αναδεικνύοντας τη στατιστική της σημασίας.
2. **Διακύμανση** : είναι δυνατή η επιλογή υπερμεταβλητών με ιδιοτιμή  $\lambda_i$  λίγο μικρότερη του 1 αλλά με μεγάλη διακύμανση, σε κάθε περίπτωση όμως θα πρέπει οι Κύριες Συνιστώσες να εξασφαλίζουν ικανοποιητικό ποσοστό της συνολικής διακύμανσης (αδράνεια) ώστε να παρατηρείται η όσο το δυνατόν μικρότερη απώλεια πληροφορίας.
3. **Οπτικά** : συνιστώσες οι οποίες εμφανίζουν μικρή ιδιοτιμή μη διαφέροντας μεταξύ τους σημαντικά, ( $\lambda_j \approx \lambda_{j+1} \approx \lambda_{j+2}$ ), απορρίπτονται μέσω οπτικού ελέγχου του διαγράμματος scree plot. Στους άξονες του γραφήματος, το οποίο προκύπτει από τη χρήση του λογισμικού SPSS, παρουσιάζονται οι ιδιοτιμές της

κάθε υπερμεταβλητής κατά φθίνουσα σημαντικότητα, επιλέγοντας αυτές που συμπεριλαμβάνονται στην καμπύλη πριν την τελευταία σημαντική μείωση του μεγέθους των ιδιοτιμών.

4. **Προηγούμενες έρευνες** : αφορά την εφαρμογή ευρημάτων προηγούμενων ερευνών σε νέα σειρά δεδομένων, κατά την οποία ο αριθμός των υπερμεταβλητών που θα χρησιμοποιηθούν είναι εκ των προτέρων γνωστός.

Η επιλογή της μεθόδου περιστροφής των αξόνων για την ευκολότερη ερμηνεία των υπερμεταβλητών έχει ιδιαίτερη σημασία στη διαδικασία σύνθεσης των Κύριων Συνιστωσών. Στην περίπτωση ισχυρής συσχέτισης μεταξύ των εξαγόμενων παραγόντων επιλέγονται οι διαγώνιες μέθοδοι περιστροφής (oblique), ενώ στην αντίθετη περίπτωση οι ορθογώνιες (orthogonal). Το όριο για το αν οι συσχετίσεις είναι έντονες ή όχι τίθεται στο 0,32 (Tabachnick and Fidell, 2007, p. 646)

Οι Υπερμεταβλητές έχουν απλή δομή όταν ικανοποιούνται τα παρακάτω κριτήρια (Thurstone, 1947) :

1. Κάθε μεταβλητή έχει μηδενικό φορτίο (zero loading) σε τουλάχιστον μία Υπερμεταβλητή.
2. Κάθε Υπερμεταβλητή έχει μεταβλητές με μηδενικά φορτία τουλάχιστον τόσες όσες νέες Υπερμεταβλητές δημιουργούνται.
3. Κάθε ζευγάρι Υπερμεταβλητών έχει μεταβλητές που στην μία Υπερμεταβλητή έχει μηδενικό φορτίο και στην άλλη σημαντικό φορτίο (significant loading).
4. Κάθε ζευγάρι Υπερμεταβλητών έχει ένα μεγάλο αριθμό μεταβλητών με μηδενικό φορτίο και στις 2 Υπερμεταβλητές (στην περίπτωση που παράγονται 4 και περισσότερες Υπερμεταβλητές).
5. Κάθε ζευγάρι Υπερμεταβλητών έχει μικρό αριθμό κοινών μεταβλητών.

Ας σημειωθεί εδώ ότι μηδενικό φορτίο (zero loading) σημαίνει συμμετοχικότητα μικρότερη του  $\pm 0,10$  και σημαντικό φορτίο (significant loading) συμμετοχικότητα μεγαλύτερη του  $\pm 0,30$ .

### 3.5.1 Επεξεργασία Μεταβλητών

Όπως αναφέρθηκε, για να χρησιμοποιηθεί η Ανάλυση σε Κύριες Συνιστώσες οι αρχικές μεταβλητές πρέπει να παρουσιάζουν μεγάλη μεταβλητότητα και μεγάλη αλληλεπίδραση μεταξύ τους, δηλαδή είτε θετική είτε αρνητική συσχέτιση. Ο πρώτος έλεγχος για την καταλληλότητα της μεθόδου αφορά στη διακύμανση των μεταβλητών και τις συσχετίσεις που παρουσιάζουν μεταξύ τους. Ο έλεγχος της διακύμανσης γίνεται με το συντελεστή μεταβλητότητας  $CV = 100 \cdot \frac{\sigma}{\bar{x}}$  (όπου  $\sigma$  η τυπική απόκλιση) και  $\sigma = \sqrt{\frac{\sum_i^n (x_i - \bar{x})^2}{n}}$ ,  $\bar{x}$  η μέση τιμή της κάθε μεταβλητής και  $n$  το μέγεθος του δείγματος. Στον πίνακα συμμεταβλητότητας μεταβλητών (βλ. Παράρτημα, Πίνακας 19) φαίνεται ότι καμία μεταβλητή δεν παρουσιάζει δείκτη συμμεταβλητότητας χαμηλότερο του 10%, συνεπώς θα συμπεριληφθούν όλες στη μελέτη.

Στη συνέχεια, ο έλεγχος των συσχετίσεων έγινε με τον συντελεστή του Spearman  $r_s = 1 - \frac{(6 \cdot \sum \delta_i^2)}{n \cdot (n^2 - 1)}$ , όπου  $\delta_i = x_i - y_i$ ,  $i = 1, 2, \dots, n$ . Από τον πίνακα των συσχετίσεων (βλ. Παράρτημα, Πίνακας 20), φαίνεται πως οι συσχετίσεις είναι πράγματι έντονες μεταξύ των μεταβλητών, άρα τα δεδομένα είναι κατάλληλα για Ανάλυση σε Κύριες Συνιστώσες.

### 3.5.2 Παραγωγή συνθετικών Υπερμεταβλητών

Με δεδομένο ότι οι μεταβλητές που επιλέχθηκαν παρουσιάζουν σημαντική μεταβλητότητα και αλληλεπίδραση μεταξύ τους, το επόμενο στάδιο είναι η παραγωγή συνθετικών υπερ-μεταβλητών. Για το σκοπό αυτό χρησιμοποιήθηκε το λογισμικό στατιστικής επεξεργασίας SPSS με στόχο τη δημιουργία σύνθετων υπερμεταβλητών, που να μην είναι περίπλοκες και δύσκολες στην ερμηνεία. Εδώ υπάρχει η δυσκολία της επιλογής για την κατάλληλη μέθοδο περιστροφής των αξόνων. Αρχικά χρησιμοποιήθηκε η ορθογωνική μέθοδος περιστροφής και ελέγχθηκαν οι συσχετίσεις ανάμεσα στις παραγόμενες συνιστώσες. Όπως διαπιστώνεται από τον Πίνακα 14, καμία συσχέτιση δεν ξεπερνάει το όριο του 0,32 και έτσι προτιμήθηκε η ορθογωνική μέθοδος περιστροφής των αξόνων Varimax για τη συγκεκριμένη μελέτη.

Πίνακας 14. Συσχετίσεις Υπερμεταβλητών.

Υπερμεταβλητή	1	2	3	4	5	6	7	8
1	1.000	-.077	.052	.046	.044	-.018	.008	.046
2	-.077	1.000	-.031	.005	.066	.007	.017	.037
3	.052	-.031	1.000	-.010	.050	.025	.029	-.001
4	.046	.005	-.010	1.000	-.012	.004	-.028	.008
5	.044	.066	.050	-.012	1.000	-.014	-.033	-.054
6	-.018	.007	.025	.004	-.014	1.000	.004	.023
7	.008	.017	.029	-.028	-.033	.004	1.000	.034
8	.046	.037	-.001	.008	-.054	.023	.034	1.000

### 3.5.3 Παραγόμενες Συνθετικές Μεταβλητές

Από την ανάλυση προέκυψαν 8 νέες Κύριες Συνιστώσες, με την καταλληλότητα της μεθόδου να κρίνεται από τον Πίνακα 22 (βλ. Παράρτημα), όπου φαίνεται ότι η συντριπτική πλειοψηφία των μεταβλητών έχει συμμετοχικότητα άνω του 65%, ενώ καμία μεταβλητή δεν έχει συμμετοχικότητα κάτω από το όριο του 40%.

Ακόμη, όπως προκύπτει από τον Πίνακα 15, ο δείκτης Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) που είναι 0,847 δείχνει ότι οι αρχικές μεταβλητές που επιλέχθηκαν έχουν συνοχή μεταξύ τους και κατά συνέπεια, τα δεδομένα είναι κατάλληλα για την παραγοντική ανάλυση που χρησιμοποιήθηκε.

Πίνακας 15. Δείκτης KMO και Bartlett's Test σφαιρικότητας 2001.

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.847
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2156.548
	df	465
	Sig.	.000



Όπως παρουσιάζεται και στον Πίνακα 16 δημιουργήθηκαν 8 νέες συνθετικές Υπερμεταβλητές καθώς και το ποσοστό της διακύμανσης που ερμηνεύει η καθεμία ξεχωριστά αλλά και όλες μαζί συνολικά. Το 65.784% της διακύμανσης που διατηρείται στη ανάλυση μπορεί να χαρακτηριστεί αρκετά ικανοποιητικό.

**Πίνακας 16. Πίνακας Αδράνειας.**

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	9.220	29.743	29.743	9.220	29.743	29.743	4.331	13.972	13.972
2	2.106	6.794	36.536	2.106	6.794	36.536	3.360	10.839	24.811
3	1.988	6.414	42.950	1.988	6.414	42.950	3.275	10.564	35.375
4	1.791	5.777	48.727	1.791	5.777	48.727	2.661	8.585	43.960
5	1.581	5.102	53.829	1.581	5.102	53.829	2.060	6.644	50.604
6	1.509	4.867	58.696	1.509	4.867	58.696	1.696	5.470	56.074
7	1.161	3.746	62.442	1.161	3.746	62.442	1.552	5.005	61.079
8	1.036	3.342	65.784	1.036	3.342	65.784	1.459	4.705	65.784

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Οι Υπερμεταβλητές που δημιουργήθηκαν, καθώς και οι αρχικές μεταβλητές από τις οποίες αποτελούνται, φαίνονται στον πίνακα των Παραγόμενων Κυρίων Συνιστωσών (βλ. Παράρτημα, Πίνακας 22). Οι συνθετικές μεταβλητές ονομάζονται :

1. *Γενικές εργασιακές συνθήκες* καθώς αποτελείται από τις ερωτήσεις (1.1, 6.1, 6.4, 6.5, 8 και 9) και όλες έχουν θετική συσχέτιση. Η δημιουργία κατάλληλου εργασιακού περιβάλλοντος που προσφέρει εργασιακή ασφάλεια και σταθερότητα στους εργαζόμενους ανεβάζει το ηθικό των εργαζομένων συμβάλλοντας στην εύρυθμη λειτουργία των οργανισμών. Όταν η διοίκηση στηρίζει τις εργασιακές προσπάθειες των ατόμων ώστε να επιτύχουν αφενός υψηλή απόδοση, αφετέρου ικανοποίηση από την εργασία, οικοδομεί ένα οργανωτικό κλίμα που ενθαρρύνει τη δημιουργικότητά τους και την αποτελεσματική επικοινωνία η οποία οδηγεί σε καλύτερες διαπροσωπικές

σχέσεις και συνεργασίες. Οι γενικές εργασιακές συνθήκες αποτελούν σημαντικό παράγοντα για τη συνολική εργασιακή ικανοποίηση ενός εργαζομένου, καθώς υπάλληλοι που βιώνουν δυσχέρειες στο εργασιακό περιβάλλον νοιώθουν αφενός αδικημένοι σε σχέση με όσους χαίρουν καλύτερων, και νιώθουν ότι είναι υποχρέωση της εκάστοτε διοίκησης να τις βελτιώσει ώστε να ανεβεί τόσο η εργασιακή τους ικανοποίηση αλλά και η συνολική τους εργασιακή επίδοση (Bakotic & Babic, 2013).

2. *Προϊσταμένων* καθώς αποτελείται από τις ερωτήσεις (2.1, 2.2, 2.3, 2.5) και όλες έχουν θετική συσχέτιση. Η αλληλεπίδραση εργαζομένων – προϊσταμένων μπορεί να προκαλέσει, ανάλογα με την περίπτωση, συναισθήματα ικανοποίησης αλλά και απογοήτευσης (Locke, 1969). Ο προϊστάμενος είναι ο ισχυρότερος παράγοντας στην εργασιακή ικανοποίηση αφού μπορεί να επηρεάζει τα κίνητρα και το ομαδικό πνεύμα εργασίας των υφισταμένων του. Με τον τρόπο συμπεριφοράς του και έχοντας υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη λειτουργεί ως μέντορας παρέχοντας υποστήριξη και καθοδήγηση στους συνεργάτες του αξιοποιώντας το μέγιστο των δυνατοτήτων τους. Ο προϊστάμενος ο οποίος ηγείται μέσω του παραδείγματός του πρέπει να συνειδητοποιήσει ότι με πνεύμα ισότητας, δικαιοσύνης, ακεραιότητας και σύμπνοιας θα συμβάλει στην αποτελεσματικότητα και παραγωγικότητα των υφισταμένων του, Η αναγνώριση και η ανταμοιβή καθώς και η δίκαιη μεταχείριση για τις προσπάθειες και τις επιδόσεις των εργαζομένων από τον προϊστάμενο ενισχύουν την αυτοπεποίθηση και το αίσθημα ευθύνης εξασφαλίζοντας τη συνεργατικότητα και την υψηλότερη εργασιακή ικανοποίηση των υφισταμένων. Τόσο η θεωρία της ισότητας (Adams, 1965) όσο και η θεωρία της ασυμφωνίας (Porter & Lawler, 1968) επισημαίνουν τον ηγετικό ρόλο που αναλαμβάνει ένας προϊστάμενος έναντι των υφισταμένων του δημιουργώντας κίνητρα, βελτιώνοντας τη λειτουργία μιας επιχείρησης ή υπηρεσίας, διασφαλίζοντας ένα υγιές εργασιακό κλίμα, το οποίο μέσω των διαπροσωπικών σχέσεων, προάγει την ικανοποίηση του προσωπικού εν γένει (Herzberg et al., 1959).
3. *Προσωπικής ολοκλήρωσης* καθώς αποτελείται από τις ερωτήσεις (1.3, 1.4, 3.5, 4.1,4.2, 4.4, 4.5,4.6, και 7 με αρνητική συσχέτιση). Η υπερμεταβλητή αυτή συνδέεται στενά με την ενδογενή ικανοποίηση που αντλείται από τα ενδογενή χαρακτηριστικά της εργασίας, δηλαδή την ικανοποίηση του ατόμου που

αντλείται από ευκαιρίες για επιτυχία, δημιουργικότητα, προσωπική ανάπτυξη κλπ. Η εργασία πέραν των οικονομικών αμοιβών, ικανοποιεί και άλλες ανάγκες, όπως εκτίμησης, κοινωνικές σχέσεις, αίσθηση επιτυχίας κ.λ.π. Η πρόκληση της επιτυχίας και των προσωπικών στόχων των εργαζομένων για ανάπτυξη των γνώσεων και των ικανοτήτων τους μέσω της εργασίας τους, αποτελούν βασικά στοιχεία παρακίνησης συμβάλλοντας στο συνολικό έργο της υπηρεσίας. Ταυτόχρονα με τους στόχους, το θετικό feedback (Μπουραντάς 2005) αποτελούν πρακτική δημιουργία αισθήματος προσωπικής ολοκλήρωσης και ικανοποίησης. Η προσωπική ανάπτυξη κάνει το άτομο να αισθάνεται πιο ικανό, με αυτοπεποίθηση και υψηλότερη αυτοεκτίμηση και με προοπτική επαγγελματικής εξέλιξης. Αυτή η προσέγγιση αντανακλά τις γνωστικές αξιολογήσεις της εργασιακής ικανοποίησης και εσωτερικές αναλύσεις κόστους-όφελους του εργαζόμενου (Brief, 1998). Κατά τον Herzberg (1959), η διάσταση αυτή ανταποκρίνεται στις λεγόμενες ανώτερες ανάγκες του ανθρώπου, δηλαδή την ανάγκη για εξέλιξη, αναγνώριση της προσωπικής αξίας και αυτοπραγμάτωση. Και φυσικά όταν μια υπηρεσία ικανοποιεί αν όχι όλες τις ανάγκες τις περισσότερες των εργαζομένων, οι εργαζόμενοι είναι αρνητικοί στο να μετακινηθούν σε άλλη υπηρεσία.

4. *Εργασιακής ελευθερίας* καθώς αποτελείται από τις ερωτήσεις (1.2, 2.4, 4.3, 4.4) και όλες έχουν θετική συσχέτιση. Η εργασιακή ελευθερία συνδέεται με την ευχέρεια καθηκόντων, που προϋποθέτει κάποιο βαθμό αυτονομίας στον εργαζόμενο, η οποία έχει αποδεδειγμένα θετική σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση (Vroom, 1964; Hackman & Oldham, 1976). Η αίσθηση ελευθερίας που νοιώθουν οι εργαζόμενοι στο περιβάλλον που εργάζονται λειτουργεί ευεργετικά καθώς αποτελεί παράγοντα παρακίνησης και υψηλής ικανοποίησης. Η ελευθερία ανάληψης πρωτοβουλιών και η αυτονομία που αισθάνονται οι εργαζόμενοι είναι οι κινητήριες δυνάμεις για δράση και επίτευξη των στόχων. Παράλληλα δημιουργεί στους εργαζόμενους αίσθηση ευθύνης και δέσμευσης στους στόχους. Ο εργαζόμενος αισθάνεται δημιουργικός αφού χρησιμοποιώντας τις δικές του γνώσεις και δεξιότητες επιτυγχάνει αποτελέσματα. Η συμμετοχή των εργαζομένων στην υλοποίηση της εργασίας τους με τη μεταβίβαση των ευθυνών και της παρακίνησης, εκφράζει την εμπιστοσύνη, την εκτίμηση, και το σεβασμό μιας υπηρεσίας προς τους εργαζόμενους και ταυτόχρονα την υψηλότερη δυνατή ικανοποίησή τους

προς την εργασία. Τη στενή αυτή σχέση επιβεβαιώνουν και πρόσφατες έρευνες που συνδέουν με σαφή τρόπο την ανεξαρτησία στο εργασιακό περιβάλλον με τα θετικά συναισθήματα που αυτή προκαλεί (Morgeson & Humphrey, 2006; Nguyen et al., 2003).

5. *Συνεργασία* καθώς αποτελείται από τις ερωτήσεις (3.1, 6.2, 6.3) και όλες έχουν θετική συσχέτιση. Η συνεργασία είναι ένας άλλος παράγων που συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων. Η αμοιβαία εμπιστοσύνη μεταξύ των συνεργατών ενισχύει την αλληλεγγύη, αλληλοϋποστήριξη, τις καλές σχέσεις και το ευχάριστο κλίμα. Προϋποθέσεις για την ανάπτυξη της αμοιβαίας εμπιστοσύνης αποτελούν η ανοιχτή επικοινωνία, η ειλικρίνεια, η συνέπεια και οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις. Οι εργαζόμενοι μέσω της συνεργασίας ικανοποιούν τις ανάγκες τους, βρίσκουν αποδεκτές λύσεις με τη σύνθεση των ιδεών τους και αποφεύγονται οι συγκρούσεις που επηρεάζουν αρνητικά την εργασιακή ικανοποίηση.
6. *Συναδελφικότητα* καθώς αποτελείται από τις ερωτήσεις (3.2, 3.3) και όλες έχουν θετική συσχέτιση. Η σημασία των υπερμεταβλητών της *συνεργασίας* και της *συναδελφικότητας* στον καθορισμό της ικανοποίησης των εργαζομένων στο Π.Θ. στηρίζεται στη δημιουργία ενός υποστηρικτικού εργασιακού περιβάλλοντος, το οποίο μέσω της κοινωνικής αλλά και επαγγελματικής δικτύωσης προάγει την επιτυχημένη και παραγωγική σταδιοδρομία (Bilimoria κ.α., 2006). Τα προβλήματα συμπεριφοράς στο χώρο εργασίας είναι αναπόφευκτα, με επιπτώσεις στις ανθρώπινες σχέσεις και παραγωγικότητα. Η αγένεια, η ένταση, το στρες και το στοιχείο του ανταγωνισμού μπορεί να οδηγήσουν σε συμπεριφορές που δυσκολεύουν τις σχέσεις των συναδέλφων. Εάν δεν αντιμετωπιστούν σωστά προάγουν την επιθετικότητα, την έλλειψη σεβασμού προς τον άλλον και είναι η αιτία πρόκλησης κακών σχέσεων μεταξύ συναδέλφων. Είναι σημαντικό να καταβάλλετε κάθε προσπάθεια για να καλλιεργείται η ευγένεια και ο αμοιβαίος σεβασμός μεταξύ των εργαζομένων, ώστε να υπάρχουν αρμονικές σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων στο εργασιακό περιβάλλον. Η διατήρηση μιας κατάστασης αλληλοσεβασμού και εκτίμησης μέσα στο επαγγελματικό περιβάλλον είναι ευθύνη όλων, σε όλες τις ιεραρχικές βαθμίδες. Η συναδελφικότητα έχει πολλά να προσφέρει σε προσωπικό και επαγγελματικό επίπεδο. Αυξάνει την αποδοτικότητα και συμβάλλει στην ποιότητα της ζωής των ανθρώπων.

7. *Ενδιαφέροντος αντικειμένου* καθώς αποτελείται από τις ερωτήσεις (4.5, 5.2 με αρνητική συσχέτιση, 7). Το αντικείμενο της εργασίας πρέπει να είναι ενδιαφέρον για τον κάθε εργαζόμενο. Η εναλλαγή θέσεων σε τακτά χρονικά διαστήματα ικανοποιεί την ανάγκη αυτοεκτίμησης αφού ο εργαζόμενος έχει την ευκαιρία να χρησιμοποιήσει όλες τις γνώσεις και δεξιότητές του για την υλοποίηση των καθηκόντων του. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα ο εργαζόμενος να αισθάνεται δημιουργικός, να αντιλαμβάνεται τη σημαντικότητα της εργασίας η οποία συμβάλλει στην εργασιακή ικανοποίηση. Αντίθετα η μη ενδιαφέρουσα εργασία ή η επανάληψη μιας εργασίας την κάνει ανιαρή και αρνητική ως προς τον εργαζόμενο.
8. *Προσφοράς* καθώς αποτελείται από τις ερωτήσεις (1.5, 3.4, 5.1 με αρνητική συσχέτιση). Σύμφωνα με τους Raziq και Maulabakhsh (2014) το έργο ή η υπηρεσία που παράγει/προσφέρει ένας εργαζόμενος αυξάνει το βαθμό ικανοποίησης αλλά και προσωπικής ολοκλήρωσης.

Παρατηρείται ότι οι Υπερμεταβλητές 1 και 3 εμφανίζουν ορισμένες κοινές μεταβλητές μεταξύ τους, όπως και η 3 με την 4 και την 7 από μία κοινή μεταβλητή, και η 1 με την 5 και την 8 επίσης από μία κοινή μεταβλητή. Παρόλα αυτά θεωρήθηκε πως πρέπει να παραμείνουν στην ανάλυση διότι:

1. Κάθε φορά η συμβολή τους είναι ξεκάθαρα μεγαλύτερη σε κάποια από τις δύο παραγόμενες Υπερμεταβλητές.
2. Ικανοποιούνται τα κριτήρια του Thurstone.
3. Οι Υπερμεταβλητές που δημιουργούνται ερμηνεύονται εύκολα.

Σημαντικό αποτέλεσμα της παραγοντικής ανάλυσης συνιστά η ιεράρχηση των διαστάσεων της επαγγελματικής ικανοποίησης των διοικητικών υπαλλήλων του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας. Επίσης, η παραγοντική ανάλυση επιβεβαίωσε εκ των υστέρων, την ορθότητα της δομής του ερωτηματολογίου και του θεωρητικού υποβάθρου στον οποίο στηρίχθηκε ο σχεδιασμός του ερωτηματολογίου.

Η παραγοντική ανάλυση παρέχει τη δυνατότητα να αναδειχθεί η συμβολή των επιμέρους εργασιακών παραγόντων στη διαμόρφωση της συνολικής ικανοποίησης των διοικητικών υπαλλήλων του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας. Για τον σκοπό αυτό, πραγματοποιήθηκε έλεγχος της συσχέτισης ανάμεσα στην συνολική ικανοποίηση των

εργαζομένων στο Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, όπως αυτή αποτυπώνεται από την ερώτηση 9 του ερωτηματολογίου, με κάθε μια από τις 8 Υπερμεταβλητές που παρήχθησαν από την έρευνά μας (Πίνακας 17).

**Πίνακας 17. Βαθμός συσχέτισης μεταξύ συνολικής εργασιακής ικανοποίησης και παραγόμενων υπερμεταβλητών.**

		Γενικές εργασιακές συνθήκες	προϊσταμένων	προσωπικής ολοκλήρωσης	εργασιακής ελευθερίας	συνεργασίας	Συναδελ- φικότητας	ενδιαφέροντος αντικειμένου	προσφοράς
συνολική ικανοποίηση	συσχέτιση	.687**	.213*	.330**	.220**	.049	-.137	-.127	-.067
	Sig. (2- tailed)	.000	.011	.000	.008	.563	.101	.128	.424
	N	144	144	144	144	144	144	144	144

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Σημαντική συσχέτιση, και μάλιστα πάντα θετική, παρουσιάστηκε μεταξύ της συνολικής ικανοποίησης και των παρακάτω Υπερμεταβλητών

- Γενικές εργασιακές συνθήκες
- Προϊσταμένων
- Προσωπικής ολοκλήρωσης
- Εργασιακής ελευθερίας

**Πίνακας 18. Βαθμός συσχέτισης μεταξύ συνολικής εργασιακής ικανοποίησης και δημογραφικών χαρακτηριστικών του δείγματος.**

		φύλο	ηλικία	επίπεδο εκπαίδευσης	έτη απασχόλησης	σχέση απασχόλησης	διοικητική ευθύνη	
Spearman's rho	συνολική ικανοποίηση	Correlation Coefficient	-.105	.313**	-.113	.133	-.121	-.136
		Sig. (2- tailed)	.209	.000	.179	.113	.149	.105
		N	144	144	144	144	144	144

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Από τον παραπάνω πίνακα διαπιστώνεται πως το μοναδικό από τα δημογραφικά χαρακτηριστικά που εμφανίζει σημαντική συσχέτιση με τη συνολική ικανοποίηση των εργαζομένων είναι η ηλικία. Λαμβάνοντας υπόψη αφενός το δραστικό περιορισμό των προσλήψεων μόνιμου και αορίστου χρόνου προσωπικού τα

τελευταία χρόνια, αλλά και αφετέρου τη σημαντική μείωση του αριθμού των συμβασιούχων ορισμένου χρόνου σε δημόσιους φορείς όπως τα ΑΕΙ την τελευταία δεκαετία, πιθανώς εξηγείται ο αυξημένος βαθμός εργασιακής ικανοποίησης των παλαιότερων και μεγαλύτερης ηλικίας εργαζόμενων του Πανεπιστημίου. Αυτή η άποψη ενισχύεται από το γεγονός ότι οι παλαιότεροι εργαζόμενοι του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας βίωσαν καλύτερες εργασιακές και μισθολογικές συνθήκες από την αρχή της απασχόλησής τους, έχοντας μεγαλύτερο περιθώριο μισθολογικών μειώσεων καθώς και παλαιότητα στον εργασιακό χώρο με ό,τι το τελευταίο συνεπάγεται. Σε αντίθεση, οι νεότεροι υπάλληλοι έχουν διανύσει τα περισσότερα έτη απασχόλησης κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης των τελευταίων ετών, η οποία έχει παγιώσει συγκεκριμένες εργασιακές συνθήκες, διαμορφώνοντας ανάλογα την επαγγελματική τους κατάσταση και θέση.

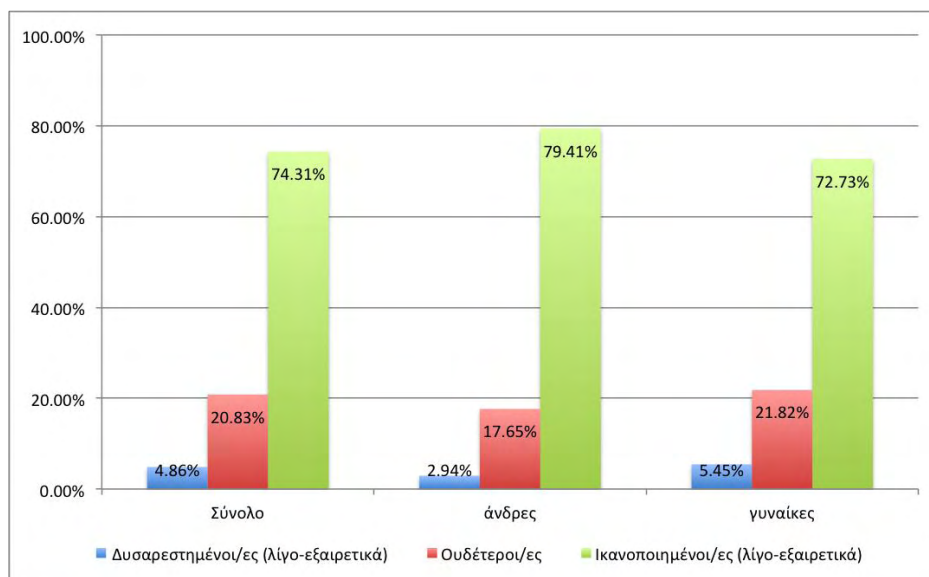
Στη βιβλιογραφία, η παραγοντική ανάλυση έχει εφαρμοστεί ευρέως για την ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας για την επαγγελματική ικανοποίηση. Τα αποτελέσματα της παραγοντικής ανάλυσης ποικίλουν ανάλογα με τον τύπο και την έκταση του ερωτηματολογίου. Όσον αφορά την ικανοποίηση του προσωπικού στη τριτοβάθμια εκπαίδευση, οι Trivellas & Santouridis (2016), οι οποίοι διερεύνησαν (μεταξύ άλλων) την επαγγελματική ικανοποίηση του διοικητικού και διδακτικού προσωπικού του ΤΕΙ Θεσσαλίας, εφάρμοσαν την ΑΚΣ στην ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνάς τους. Το ερωτηματολόγιο τους για την επαγγελματική ικανοποίηση βασίστηκε στις προτάσεις των Warr, Cook, και Wall (1979), και αποτελούταν από 15 στοιχεία που αντανάκλουν το επίπεδο ικανοποίησης με εξωγενείς και ενδογενείς διαστάσεις της εργασίας (ποικιλία καθηκόντων, δεξιότητες και γνώσεις, ανταμοιβές, ευκαιρίες προαγωγής, ασφάλεια). Από την ΑΚΣ προέκυψαν 4 κύριες συνιστώσες: εμπλουτισμός της θέσης εργασίας, τύπος διοίκησης, ανταμοιβές-αναγνώριση και ευκαιρίες προαγωγής. Ο Kusku (2003), από την άλλη μεριά, ο οποίος διερεύνησε την επαγγελματική ικανοποίηση του διοικητικού και ακαδημαϊκού προσωπικού ενός δημόσιου πανεπιστημίου της Κωνσταντινούπολης βασιζόμενος σε πρωτότυπο ερωτηματολόγιο με 64 ερωτήσεις (χωρισμένες σε 8 κατηγορίες) με την εφαρμογή της παραγοντικής ανάλυσης κατέληξε σε 17 συνιστώσες.





## 4 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Ο βαθμός ικανοποίησης ενός ατόμου από την εργασία του και από τις συνθήκες που χαρακτηρίζουν την εργασία του θεωρείται πολύ σημαντικός παράγοντας της λειτουργίας του ατόμου στην κοινωνία και την οικογένειά του, και είναι άμεσα συνδεδεμένο με το επίπεδο ψυχικής υγείας του ατόμου αυτού, αλλά και των ατόμων του άμεσου περιβάλλοντός του. (Τσουνής & Σαράφης, 2016). Όπως διαπιστώνεται από την παρούσα έρευνα, οι εργαζόμενοι στο Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας δηλώνουν σε μεγάλο ποσοστό ικανοποιημένοι από την εργασία τους. Το ποσοστό των εργαζομένων που δήλωσαν πως είναι συνολικά ικανοποιημένοι από την εργασία τους είναι 74,31% του δείγματος της παρούσας έρευνας, ενώ δυσαρεστημένοι δήλωσαν μόλις το 4,86% και ουδέτερη απάντηση έδωσε το 20,83% των ερωτηθέντων. Φαίνεται όμως πως υπάρχει θετική συσχέτιση όσον αφορά στην εργασιακή ικανοποίηση και στην ηλικία με τις μεγαλύτερες ηλικιακές ομάδες να έχουν υψηλότεροι επαγγελματική συνολική ικανοποίηση. Επίσης, το αντικείμενο της εργασίας ικανοποιεί την πλειοψηφία των εργαζομένων στο Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας σε ποσοστό 61,11%, ενώ δυσαρεστημένο είναι ένα ποσοστό της τάξης του 15,28%. Παρόμοια είναι και η εικόνα όσον αφορά στις γενικές συνθήκες εργασίας όπου στην πλειοψηφία τους οι εργαζόμενοι δήλωσαν ικανοποιημένοι σε ποσοστό 79,86%, ενώ σχετικά μικτό ποσοστό 5,56% δήλωσε δυσαρεστημένο και ουδέτερη απάντηση έδωσε το 14,58% των ερωτηθέντων.



Σχήμα 18. Συνολική εργασιακή ικανοποίηση.

Ωστόσο βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές στις απαντήσεις των δυο φύλων όσον αφορά στο αίσθημα ασφάλειας και σταθερότητας που αποκομίζουν από την εργασία τους. Έτσι, φαίνεται πως οι άντρες εκτιμούν πως το πανεπιστήμιο προσφέρει συνθήκες ασφάλειας και σταθερότητας με μέσο επίπεδο ικανοποίησης 4,09 ενώ οι γυναίκες συνάδελφοί τους με μέσο επίπεδο 3,85 έχουν σε μικρότερο βαθμό το αίσθημα ασφάλειας και ικανοποίησης από την εργασία τους. Ακόμη, βρέθηκε θετική συσχέτιση μεταξύ του αισθήματος της ασφάλειας και σταθερότητας ως προς τα έτη προϋπηρεσίας στο Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, όπου οι εργαζόμενοι με τα λιγότερα έτη απασχόλησης (έως 10 χρόνια) αισθάνονται σε μικρότερο βαθμό ασφάλεια ενώ την υψηλότερη ασφάλεια αισθάνονται οι υπάλληλοι με απασχόληση 22-26 έτη. Τα έτη προϋπηρεσίας αναδείχθηκαν σημαντικός παράγοντας στην επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων. Η ανάλυση με βάση τα έτη προϋπηρεσίας κατέδειξε τις περισσότερες διαφορές όσον αφορά στην ικανοποίηση με τις επιμέρους πτυχές εργασίας, επιβεβαιώνοντας την άποψη πως ο χρόνος απασχόλησης σε μια υπηρεσία παρέχει στους εργαζόμενους σημαντικό βαθμό εμπειρίας και τους καθιστά ζωτικά μέλη της υπηρεσίας.

Η παραγοντική ανάλυση των πτυχών της εργασίας στο Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας ανέδειξε τη συμβολή των επιμέρους εργασιακών παραγόντων στη διαμόρφωση της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης των ερωτηθέντων. Παράλληλα επιβεβαιώθηκε η ορθότητα της δομής και της συνοχής του ερωτηματολογίου αλλά και του θεωρητικού υπόβαθρου στο οποίο στηρίχθηκε ο σχεδιασμός του. Έτσι, το από την παραγοντική ανάλυση δημιουργήθηκαν οκτώ κύριες συνιστώσες, οι οποίες είναι άμεσα συνδεδεμένες με τη συνολική ικανοποίηση και συμφωνούν με την αρχική υπόθεση του ερωτηματολογίου.

Από τις επιμέρους πτυχές της εργασίας τους, οι ερωτηθέντες δήλωσαν στην πλειοψηφία τους πως βρίσκουν τη φύση της δουλειάς τους ενδιαφέρουσα και πως δεν είναι μονότονη σε ποσοστό 61,11%. Παράλληλα το 15,28% θεωρεί πως η εργασία τους είναι μονότονη και δεν παρουσιάζει κάποιο ενδιαφέρον και ουδέτερη απάντηση έδωσε το 23,61% των ερωτηθέντων. Για τη συγκεκριμένη πτυχή της εργασίας είναι αντίστοιχα τα ποσοστά των απαντήσεων σε άνδρες και γυναίκες. Σχεδόν οι μισοί από τους εργαζόμενους σε ποσοστό που φτάνει το 46,53% είναι ικανοποιημένοι από την αίσθηση σημαντικότητας που αποκομίζουν από την εργασία τους, το 17,36% δεν

θεωρούν πως είναι σημαντικοί στην εργασία τους ενώ ουδέτερη απάντηση έδωσε το 36,11%. Ωστόσο βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές στις επιμέρους πτυχές της εργασίας που αφορούν στη δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών καθώς και στην έγκαιρη λήψη πληροφοριών σχετικών με την εργασία, ώστε να υπάρχει καλύτερη ανταπόκριση σε αυτήν. Έτσι, και στις δυο παραπάνω περιπτώσεις οι άντρες εργαζόμενοι παρουσιάζουν μεγαλύτερο μέσο επίπεδο ικανοποίησης σε σχέση με τις γυναίκες συναδέλφους τους. Παράλληλα βρέθηκε θετική συσχέτιση μεταξύ της ηλικίας και των πτυχών της εργασίας που αφορούν στην δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών καθώς και στο αίσθημα σπουδαιότητας στον χώρο εργασίας. Έτσι, οι παλαιότεροι υπάλληλοι με έτη προϋπηρεσίας περισσότερων των 26 ετών εξέφρασαν την υψηλότερη αίσθηση ατομικής σπουδαιότητας σε ποσοστό 73% (Μ.Ο. 3,65), ενώ επίσης θεωρούν σε μεγαλύτερο βαθμό – 76,4% (Μ.Ο. 3.82) – ότι μπορούν να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και να ενεργούν σύμφωνα με τη συνείδησή τους.

Στην πτυχή της εργασίας που περιλαμβάνει την ύπαρξη γραφειοκρατείας, διαπιστώνεται πως ενώ υπάρχουν στατιστικές διαφορές σε σχέση με τα έτη προϋπηρεσίας στην εργασία, οι εργαζόμενοι στο σύνολό τους πιστεύουν πως υπάρχει σε αρκετό βαθμό γραφειοκρατία στην εργασία τους με μέσο όρο που κυμαίνεται από 3,70 – 4,55 στην κλίμακα 1–5.

Στους εργασιακούς παράγοντες που αφορούν στη σχέση των εργαζομένων στο Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας με τους προϊσταμένους τους διαπιστώνεται πως στην πλειοψηφία τους οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι ως προς τη συμπεριφορά των προϊσταμένων τους προς τους ίδιους, αλλά και ως προς την ικανοποίηση τους αισθήματος της δικαιοσύνης αλλά και της αμεροληψίας που αποκομίζεται από τη συμπεριφορά τους. Ωστόσο αναλύοντας τα αποτελέσματα φαίνεται πως υπάρχουν διαφορές ως προς τον βαθμό ικανοποίησης που αισθάνεται το κάθε φύλο. Έτσι, οι άντρες εργαζόμενοι παρουσιάζουν μέσο επίπεδο ικανοποίησης 4,09 και οι γυναίκες συνάδελφοί τους 3,85 (στην κλίμακα 1–5). Παράλληλα, φαίνεται πως οι σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων στο Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας είναι σε πολύ μεγάλο ποσοστό ικανοποιητικές. Πιο συγκεκριμένα, το 92,36% των εργαζομένων θεωρούν ικανοποιητικές τις μεταξύ των συναδέλφων σχέσεις και μόλις το 0,69% είναι δυσαρεστημένο, ενώ 6,94% των ερωτηθέντων έδωσαν ουδέτερη απάντηση σχετικά με τις συναδελφικές σχέσεις τους. Ωστόσο όσον αφορά στον παράγοντα του

ανταγωνισμού μεταξύ των εργαζομένων, φαίνεται πως όσο ανεβαίνουν τα έτη προϋπηρεσίας στην εργασία τους, τόσο περισσότερο υπάρχει ο μεταξύ των συναδέλφων ανταγωνισμός.

Μια πτυχή της εργασιακής ικανοποίησης όπου επικρατεί στο μεγαλύτερο ποσοστό δυσανεξία είναι οι μηνιαίες αποδοχές των εργαζομένων όπου ποσοστό 47,92% των ερωτηθέντων δηλώνει δυσαρεστημένο, ενώ 22,92% είναι ικανοποιημένο από τις αποδοχές. Ουδέτερη θέση πήρε ποσοστό 28,47%. Ωστόσο, οι μισοί από τους ερωτηθέντες δεν είναι διατεθειμένοι να μετακινηθούν σε άλλη υπηρεσία ενώ πρόθυμοι δηλώνουν οι εργαζόμενοι σε ποσοστό 13,19% και ουδέτερη θέση παίρνει ποσοστό 36,81%. Ακόμη, η σχέση εργασίας των διοικητικών υπαλλήλων, φάνηκε να επιδρά σημαντικά στην εργασιακή ασφάλεια, την αίσθηση σημαντικότητας και στην επιθυμία μετακίνησης. Όπως είναι αναμενόμενο, οι υπάλληλοι με σύμβαση έργου αισθάνονται λιγότερο ασφαλείς, λιγότερο σημαντικοί και εξέφρασαν πιο έντονα την πρόθεση να μετακινηθούν σε άλλη υπηρεσία. Στο άλλο άκρο βρέθηκαν οι μόνιμοι υπάλληλοι, οι οποίοι εξέφρασαν τη πιο θετική στάση σε σχέση με τις προαναφερόμενες εργασιακές παραμέτρους.

Ακόμη, το μορφωτικό επίπεδο των διοικητικών υπαλλήλων φάνηκε να επιδρά στο κατά πόσο αισθάνονται σημαντικοί, στις προοπτικές προαγωγής, και στη πρόθεση μετακίνησης σε άλλη υπηρεσία. Πιο συγκεκριμένα, οι κάτοχοι μεταπτυχιακού διπλώματος εξέφρασαν τη χαμηλότερη ικανοποίηση, ενώ αξιοσημείωτες είναι οι διαφορές μεταξύ των κατόχων μεταπτυχιακού διπλώματος και των αποφοίτων Λυκείου καθώς οι πρώτοι εμφανίζονται να αισθάνονται λιγότερο σημαντικοί και θεωρούν πως υπάρχουν λιγότερες ευκαιρίες προαγωγής σε σύγκριση με τους δεύτερους.

Διαπιστώνεται λοιπόν πως παρόλο που η συνολική ικανοποίηση από την εργασία είναι σε υψηλά επίπεδα, οι εργαζόμενοι είναι επικριτικοί με τις επιμέρους πτυχές της εργασίας. Ακόμη, δεν παρατηρούνται σημαντικές διαφοροποιήσεις ως προς το φύλο των εργαζομένων, γεγονός που είναι σύμφωνο με το μεγαλύτερο μέρος της βιβλιογραφίας σχετικά με την έρευνα για την εργασιακή ικανοποίηση των διοικητικών υπαλλήλων, όπου αναφέρονται σημαντικές ομοιότητες ανάμεσα στα δυο φύλα στους συνολικούς δείκτες (Ellickson, 2002; Glick, 1992). Ωστόσο από την ανάλυση των επιμέρους πτυχών της εργασίας διαπιστώθηκε πως οι άντρες εμφανίζονται περισσότερο ικανοποιημένοι σε σχέση με τις γυναίκες οσον αφορά στις συνθήκες

εργασίας και σταθερότητας, τη συμπεριφορά των προϊσταμένων, τη δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών και την έγκαιρη πληροφόρηση πάνω στο αντικείμενο της εργασίας τους.

Η παρούσα έρευνα προσφέρει ορισμένα εμπειρικά δεδομένα για τη μελέτη της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων στο Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, παρά τους όποιους περιορισμούς. Είναι κυρίως περιγραφική έρευνα, όπου αποφεύγεται η μετάβαση σε αιτιώδεις σχέσεις, με σκοπό τη διερεύνηση των διαφορών που υπάρχουν στην εργασιακή ικανοποίηση αλλά και των κοινών διαστάσεων της εργασιακής ζωής που είναι σημαντικές στους ίδιους τους εργαζομένους και σε ποιον βαθμό επιδρούν στην εργασιακή ικανοποίηση. Κρίνεται αναγκαία περαιτέρω έρευνα για την εις βάθος ανάλυση των πηγών της εργασιακής ικανοποίησης ή δυσαρέσκειας των εργαζομένων στο Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας ώστε πλέον με βάση τα στοιχεία αυτά να προσαρμοστεί και η πολιτική του πανεπιστημίου για την όλο και περισσότερη βελτίωση των παραγόντων που επιδρούν στην εργασιακή ικανοποίηση του προσωπικού.

## 5 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Allen, J., & van der Velden, R. (2001). Educational mismatches versus skill mismatches: Effects on wages, job satisfaction, and on-the-job search. *Oxford Economic Papers*, 53(3), 434–452.
- Austin, A.E. (1985). Factors Contributing to Job Satisfaction of University Mid-Level Administrators. ASHE 1985 Annual Meeting Paper. Διαθέσιμο στο: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED259626.pdf>
- Aziri B. (2011). Job Satisfaction: A Literature Review. *Management research and practice* 3 (4), 77-86
- Bachner, J.P. (2000), “Quality lightning means quality work”, *Quality Progress*, Vol. 33 No. 7, pp. 67-71.
- Bakotic, D., & Babic, T. B. (2013). Relationship between Working Conditions and Job Satisfaction: The Case of Croatian Shipbuilding Company. *International Journal of Business and Social Science*, 4(2), 206-213.
- Bakker, I. and Voordt van der, T.J.M. (2010), “The influence of plants on productivity”, *Facilities*, 28(9/10), 416-439.
- Bateman, T.S., & Snell S.A. (2008) *Management*. Θεσσαλονίκη : Τζιόλα.
- Batenburg, R. and Voordt van der, T.J.M. (2008), “Do facilities matter? The influence of facility satisfaction on perceived labour productivity of office employee”, Διαθέσιμο στο: [www.cfpb.nl/en/publications/articles/](http://www.cfpb.nl/en/publications/articles/)
- Batiou, V., & Valkanos, E. (2013). Job Satisfaction of Public Administrative Personnel in Greece. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(11), 239-252
- Bergmann, T.J., Bergmann, M.A., & Grahn, J.L. (1994). How important are employee benefits to public sector employees. *Public Personnel Management*, 23, 397-406.
- Bernal, D., Snyder, D., & McDaniel, M. (1998). The age and job satisfaction relationship: Does its shape and strength still evade us? *Journals of Gerontology: Series B—Psychological Sciences and Social Sciences*, 53, 287-293.
- Bilimoria, D., Perry, S. R., Liang, X., Stoller, E. P., Higgins, P. & Taylor, C. (2006) “How do female and male faculty members construct job satisfaction? The roles of perceived institutional leadership and mentoring and their mediating processes”. *Journal of Technology Transfer*, 31, 355-365.
- Blackburn, J.W., & Bruce, W.M. (1989). Rethinking concepts of job satisfaction: The case of Nebraska municipal clerks. *Review of Public Personnel Administration*, 10, 11-28.
- Blanchflower, D. G., & Oswald, A. J. (1999). “Well-being, insecurity and the decline of American job satisfaction”. University of Warwick, Coventry, UK. Διαθέσιμο online στο [https://www.maxwell.syr.edu/uploadedFiles/conferences/pmrc/Files/Lee\\_Attributes%20of%20job%20satisfaction%20across%20sectors.pdf](https://www.maxwell.syr.edu/uploadedFiles/conferences/pmrc/Files/Lee_Attributes%20of%20job%20satisfaction%20across%20sectors.pdf)
- Blank, R.M. (1985). An Analysis of Worker’s Choice between Employment in the Public and Private Sectors. *Industrial and Labor Relations Review* 38(2): 211–24.
- Bockerman, P. & Ilmakunnas, P. (2012) “The job satisfaction-productivity nexus: A study using matched survey and register data”. *Industrial and Labor Relations Review*, 65(2) 244–262.

- Bourantas, D. and N. Papalexandris. 1992. "Variables Affecting Organizational Commitment: Private-Versus Publicly-Owned Organizations in Greece." *Journal of Managerial Psychology* 7(1): 3–10.
- Bourantas, D., Lioukas, S., & Papadakis, P. (2001). "University evaluation systems in Greece: Athens University of Economics and Business. An Internationalization Quality Review. Presentation, 21 August, OECD – Directorate for Education. Διαθέσιμο online στο <http://www.oecd.org/dataoecd/49/8/1870996.pdf>
- Brief, A. P. (1998). *Attitudes in and around organizations*. Thousand Oaks: Sage.
- Brown, D., & Sargent, M. (2007). Job satisfaction, organizational commitment, and religious commitment of fulltime university employees. *Journal of Research on Christian Education*, 16, 211-214.
- Burke, R. J., & Wilcox, D. S. 1969. Effects of different patterns and degrees of openness in superior-subordinate communication of subordinate job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 12: 319-326.
- Campbell, A., Converse, P. E., & Rodgers, W. L. (1976). *The quality of American life: Perceptions, evaluations, and satisfactions*. New York: Russell Sage.
- Carrel, M., & Elbert, N. (1974). Some personal and organizational determinants of job satisfaction of postal clerks. *Academy of Management Journal*, 16, 53-66.
- Clark, A. E. (1997). "Job satisfaction and gender: Why are women so happy at work?", *Labour Economics*, 4(4), 341-372.
- Clark, A. E., Oswald, A., & Warr, P. (1996). Is job satisfaction u-shaped in age? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69, 57-81.
- Clark, A.E., 1999. "Are wages habit-forming? Evidence from micro data", in *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 39, No. 2, pp. 179–200.
- Cowan, K. (2013). "Higher education's higher accountability". Διαθέσιμο στο <http://www.acenet.edu/the-presidency/columns-andfeatures/Pages/Higher-Education's-Higher-Accountability.aspx>
- Daft, R., & Marcic, D. (2001) *Understanding management*, Boston: Southwestern Thomson Learning.
- Dahlgaard-Park, S. M., Chen, C. K., Jang, J. Y., & Dahlgaard, J. J. (2013). Diagnosing and prognosticating the quality movement – A review on the 25 years quality literature (1987–2011). *Total Quality Management & Business Excellence*, 24(1/2), 1–18.
- Daley, D. M. (1986). Humanistic management and organizational success: The effect of job and work environmental characteristics on organizational effectiveness, public responsiveness and job satisfaction. *Public Personnel Management*, 15(2), 131-142.
- Davoine, L., Erhel, C., & Guergoat-Lariviere M. (2008). "Monitoring quality in work: European Employment Strategy indicators and beyond", *International Labour Review*, 147(2-3), 163-198.
- Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*, 74, 580-590.
- DeLeon, L., & Taher, W. (1996). Expectations and job satisfaction of local-government professionals. *American Review of Public Administration*, 26(4), 401-416.
- DeSantis, V. S., & Durst, S. L. (1996). Comparing job satisfaction among public- and private-sector employees. *American Review of Public Administration*, 26, 327-343.

- Di Tella, R., MacCulloch, R. J., & Oswald, A. J. (2003). "The macroeconomics of happiness", *Review of Economics and Statistics*, 85(4), 809–827.
- Duffy, F. (2008), *Work and the City* (Edge Futures), Black Dog Publishing, London.
- Durst, S. L., & DeSantis, V. S. (1997). The determinants of job satisfaction among federal, state, and local government employees. *State and Local Government Review*, 29(1), 7-16.
- Ellickson, M. C. (2002). Determinants of job satisfaction of municipal government employees. *Public Personnel Management*, 31(3), 343-358.
- Ellickson, M., & Logsdon, K. (2001). Determinants of job satisfaction of municipal government employees. *State and Local Government Review*, 33(3), 173-184.
- Emmert, M. A., & Taher, W. A. 1992. Public sector professionals: The effects of public sector jobs on motivation, job satisfaction and work involvement. *American Review of Public Administration*, 22: 37–48.
- Evans, L. (1998), *Teacher morale, job satisfaction and motivation*, Paul Chapman Publishing Ltd, Great Britain.
- Falcone, S. (1991). Self-assessments and job satisfaction in public and private organizations. *Public Productivity and Management Review*, 14, 385-396.
- Farrell, D., & Stamm, C. L. (1988). Meta-analysis of the correlates of employee absence. *Human Relations*, 41(3), 211-227.
- Fassoulis, K., & Alexopoulos, N. (2015) "The workplace as a factor of job satisfaction and productivity: A case study of administrative personnel at the University of Athens", *Journal of Facilities Management*, 13(4), 332-349.
- Francesconi M. (2001). "Determinants and Consequences of Promotions in Britain", *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 63(3), 279-310.
- Francis, G. J., & Milbourn, G. Jf. (1980). *Human behavior in the work environment: A managerial perspective*. Santa Monica, CA: Goodyear Publishing Co.
- Fuller, J., Hester, K., Barnett, T., Frey, L., & Relyea, C. (2006). Perceived organizational support and perceived external prestige: Predicting organizational attachment for university faculty, staff, and administrators. *The Journal of Social Psychology*, 146(3), 327–347.
- Gabris, G. T., & Simo, G. (1995). Public sector motivation as an independent variable affecting career decisions. *Public Personnel Management*, 24(1), 33-51.
- Gallie, D. (2002). "The quality of working life in welfare strategy". In G. Esping-Andersen, D. Gallie, A. Hemerijck, & J. Myles (Eds.), *Why we need a new welfare state*, Oxford: Oxford University Press, 96–127.
- Gallie, D., Zhou, Y., Felstead, A., & Green, F. (2012). Teamwork, skill development and employee welfare. *British Journal of Industrial Relations*, 50(1), 23–46.
- Gelman, Andrew (2005). "Analysis of variance? Why it is more important than ever". *The Annals of Statistics*. 33: 1–53.
- Giamouridis, A., & Bagley, C. (2006). Policy, politics, and social inequality in the educational system of Greece. *Journal of Modern Greek Studies*, 24, 1-21
- Glick, N. L. (1992). Job satisfaction among academic administrators. *Research in Higher Education*, 33, 625-639.
- Green, F., & Zhu, Y. (2010). Overqualification, job dissatisfaction, and increasing dispersion in the returns to graduate education. *Oxford Economic Papers*, 62(2), 740–763.
- Green, F., Felstead, A., Gallie, D., & Inanc, H. (2016) "Job-related well-being through the Great Recession", *Journal of Happiness Studies*, 17(1), 389–411.



- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-27
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170.
- Herzberg F, Mausner, B. & Snyderman, B.B. (1959) *The motivation to work*. New York: Wiley.
- Herzberg, F. (1987) "One more time: How do you motivate employees?", *Harvard Business Review*, 65(5), 109-120. (Reprinted from Harvard Business Review, 1968, January-February).
- Herzberg, F., (1966), *Work and the nature of man*. Compton Printing Limited; London.
- Holland, J.L (1996) *American Psychologist*, 51 (4), 397-406).
- Hulin, C. L. (1991). Adaptation, persistence, commitment in organizations. In M. Dunnette & L. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed., pp. 445-507). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press
- Hulin, C. L., & Judge, T. A. (2003). Job attitudes. In W. C. Borman, D. R. Liden, & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 255-276). Hoboken, NJ: Wiley.
- Iaffaldano, M. T., & Muchinsky, P. M. (1985). Job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 97(2), 251-273.
- James, L.R., & Jones, A.P. (1976). Organizational structure: A review of structural dimensions and their conceptual relationships with individual attitudes and behavior. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 74-113.
- Jewell, L. N. 1998. *Contemporary Industrial/Organizational Psychology*, third edition. Brooks Cole.
- Johnsrud, L. (2002). Measuring the quality of faculty and administrative worklife: Implications for college and university campuses. *Research in Higher Education*, 43, 379-395.
- Johnsrud, L. K. (1996). *Maintaining morale: A guide to assessing the morale of mid-level administrators and faculty*. Washington, DC: College and University Personnel Association.
- Johnsrud, L. K., & Rosser, V. K. (1999). College and university mid-level administrators: Explaining and improving their morale. *The Review of Higher Education*, 77(1), 34-59.
- Johnsrud, L.K., Heck, R.H. & Rosser, V.J. (2000) "Morale matters: midlevel administrators and their intent to leave", *Journal of Higher Education*, 71(1), 34-59
- Jones, G., George, J., & Hill, C. (2000). *Contemporary management*, Boston: Irwin McGraw Hill.
- Judge, T. A., Locke, E. A. & Durham, C. C. (1997) "The dispositional causes of job satisfaction: A core evaluations approach". *Research in Organizational Behavior*, 19: 151-188.
- Judge, T.A., Thoresen, C.J., Bono, J.E. and Patton, G.K. (2001), "The job satisfaction-job performance relationship: a qualitative and quantitative review", *Psychological Bulletin*, Vol. 127 No. 3, pp. 376-407.
- Jung, Kwangho, Moon, M. Jae, and Hahm, Sung D. 2007. Do age, gender, and sector affect job satisfaction? Results from the Korean labor and income panel data. *Review of Public Personnel Administration* 27(2): 125-146.

- Kalleberg, A. (1977) "Work values and job rewards: A theory of job satisfaction", *American Sociological Review*, 42(1), 124–143.
- Kalleberg, A. L., Nesheim, T., & Olsen, K. M. (2009). Is participation good or bad for workers? Effects of autonomy, consultation and teamwork on stress among workers in Norway. *Acta Sociologica*, 52(2), 99–116.
- Karasek, R. (1979). Job demands, job decision latitude and mental strain: Implications for job design. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285–308.
- Karl, K. A. and C. L. Sutton. 1998. "Job Values in Today's Workforce: A Comparison of Public and Private Sector Employees." *Public Personnel Management* 27(4): 515–527.
- Kim, S. (2002). Participative management and job satisfaction: Lessons for management leadership. *Public Administration Review*, 62(2), 231–241.
- Kornhauser, A. W. (1965). *Mental health of the industrial worker*. New York: Wiley.
- Koustelios A., (2001) "Personal characteristics and job satisfaction of Greek teachers", *International Journal of Educational Management*, Vol. 15 Iss: 7, p.p.354-358
- Kumar, K. C., & Achamamba, B. (1993). A comparative study of job satisfaction and job involvement among public and private sector employees. *Psychological Studies*, 38(2), 69–72.
- Kusku, F. (2003). "Employee satisfaction in higher education: the case of academic and administrative staff in Turkey", *Career Development International*, 8(7), 347–56.
- Kusku, F. (2003). Employee satisfaction in higher education: The case of academic and administrative staff in Turkey. *Career Development International*, 8(7), 347–356.
- Land, K., Michalos, A. & Sirgy, M.J. (2011) "Prologue: the development and evolution of research on social indicators and quality of life (QOL)". In: Land, K., Michalos, A., Sirgy, M.J. (eds) *Handbook of Social Indicators and Quality of Life Research*. Netherlands: Springer, 1–22.
- Langston, C., Song, Y. and Purdey, B. (2008), "Perceived conditions of workers in different organizational settings", *Facilities*, Vol. 26 No. 1, pp. 54–67.
- Leaman, A. and Bordass, B. (2005), "Productivity in buildings: the killer variables", *EcoLibrium*, Vol. 1, pp. 16–20, pp. 22–29, pp. 22–25.
- Lee, R., & Wilbur, E. (1985). Age, education, job tenure, salary, job characteristics, and job satisfaction: A multivariate analysis. *Human Relations*, 38, 781–791.
- Lee, Y., & Wilkins, V.M. (2011). More similarities or more differences? Comparing public and nonprofit managers' job motivations. *Public Administration Review* 71(1): 45–56.
- Lee, Y.-J., & Sabharwal, M. (2011). Attributes of job satisfaction across the public, nonprofit, and for-profit sectors: Survey of recent college graduates in science, engineering, and health fields Διαθέσιμο online στο [https://www.maxwell.syr.edu/uploadedFiles/conferences/pmrc/Files/Lee\\_Attributes%20of%20job%20satisfaction%20across%20sectors.pdf](https://www.maxwell.syr.edu/uploadedFiles/conferences/pmrc/Files/Lee_Attributes%20of%20job%20satisfaction%20across%20sectors.pdf)
- Levinson, D.J., & Darrow, C. N., & Levinson, M. B., & Braxton, M. (1978). *The seasons of a man's life*, New York: Alfred A. Knopf.
- Lincoln, J. R., & Kalleberg, A. L. (1985). Work organization and workforce commitment: A study of plants and employees in the U.S. and Japan. *American Sociological Review*, 50, F38–F60.
- Lincoln, J. R., & Kalleberg, A. L. (1990). *Culture, control and commitment*. New York: Cambridge Univ. Press.

- Locke, E. A. (1976) "The nature and causes of job satisfaction". In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Chicago: Rand-McNally, 1279-1349.
- Locke, E. A. & Latham, G. P. (1990) *A theory of goal setting and task performance*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Locke, E. A. (1969) "What is Job Satisfaction?", *OB and Human Performance*, 4, 309-336.
- Loscocco, K. A. & Roschelle, A. N. (1991) 'Influences on the quality of work and nonwork life: Two decades in review', *Journal of Vocational Behavior*, 39, 182-225.
- Loscocco, K.A., & Spitze, G. (1991). The organizational context of women's pay satisfaction. *Social Science Quarterly*, 72, 3-19.
- Lyons, Sean T, Duxbury, Linda E., and Higgins, Christopher A. 2006. A comparison of the values and commitment of private sector, public sector, and parapublic sector employees. *Public Administration Review* 66(4): 605-618.
- Maidani, E. A. 1991. Comparative study of Herzberg's two-factor theory of job satisfaction among public and private sectors. *Public Personnel Management*, 20(4), 441-448.
- Markovits, Y., A. J. Davis, and R. van Dick. 2007. "Organizational Commitment Profiles and Job Satisfaction Among Greek Private and Public Sector Employees." *International Journal of Cross Cultural Management* 7(1): 77-99.
- Markovits, Y., Boer, D., & van Dick, R. (2014). "Economic crisis and the employee: The effects of economic crisis on employee job satisfaction, commitment, and self-regulation", *European Management Journal*, 32, 413-422
- Markovits, Y., Boer, D., Gerbers, S., & van Dick, R. (2017). "The Impact of a Lasting Economic Crisis on Employee Attitudes: A Follow-up and Extension", *Athens Journal of Business and Economics*, 3(2), 85-99.
- Markovits, Y., Davis, A.J., Fay, D., & van Dick, R. (2010). "The Link Between Job Satisfaction and Organizational Commitment: Differences Between Public and Private Sector Employees", *International Public Management Journal*, 13(2), 177-196.
- Martin, J., & Hanson, S. (1985). Sex, family wage-earning status, and satisfaction with work. *Work and Occupations*, 12, 91-109.
- Maslow, A. (1954). *Motivation and personality*. New York, NY: Harper.
- Mitchell, T. R. (1979). Organizational behavior. *Annual Review of Psychology*, 30, 243-281.
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91, 1321-1339.
- Naff, K. C. and J. Crum. 1999. "Working for America: Does Public Service Motivation Make a Difference?" *Review of Public Personnel Administration* 19(4): 5-16.
- Nguyen, A. N., Taylor, J., & Bradley, S. (2003). Job autonomy and job satisfaction: new evidence. Lancaster University Management School, Working paper, 50.
- O'Brien, G. E. (1980). The centrality of skill utilization for job design. In K. D. Duncan, M. M. Gruneberg, & D. Wallis (Eds.), *Changes in working life*. Chichester: Wiley.
- O'Brien, G. E. (1986). *Psychology of work and unemployment*. New York: Wiley.

- Oldham, G. R., & Brass, D.J. (1979). "Employee Reactions to an Open-Plan Office: A Naturally Occurring Quasi-Experiment", *Administrative Science Quarterly*, 24( 2), 267-284.
- Oldham, G. R., & Hackman, J. R. (1981). Relationships between organizational structure and employee reactions: Comparing alternative frameworks. *Administrative Science Quarterly*, 26, 66-83.
- Ouye, J.A. (2011). "Five Trends that are Dramatically Changing Work and the Workplace". Διαθέσιμο online στο [https://www.knoll.com/document/1352940439324/WP\\_FiveTrends.pdf](https://www.knoll.com/document/1352940439324/WP_FiveTrends.pdf)
- Paine, F. T., Carroll, S. J., & Leete, B. A. (1966). Need satisfactions of managerial level personnel in a government agency. *Journal of Applied Psychology*, 50(3), 247-249.
- Palloff, R. M., & Pratt, K. (2003). *The virtual student: A profile and guide to working with online learners*. San Francisco, Jossey-Bass.
- Papadimitriou, A. (2015) "Coping with the Crisis: Academic Work and Changes in Greek Higher Education", στο Cummings W.K., & Teichler U. (Eds.), *The relevance of the academy*, Basel, Switzerland: Springer, 40-57.
- Pergamit, M. R., and J. R. Veum. 1999. "What is a Promotion? *Industrial and Labor Relations Review* 52(4): 581–601.
- Perry, J. L., & Porter, L.W. (1982). Factors affecting the context for motivation in public organizations. *Academy of Management Review*, 7(1), 89-98.
- Perry, J. L., & Rainey, H. G. (1988). The public-private distinction in organizational theory: A critique and research strategy. *Academy of Management Review*, 13(2), 182-201.
- Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1968) *Managerial attitudes and performance*. Homewood, IL: Dorsey Press and Richard D. Irwin.
- Porter, L.W., Lawler, E.E. and Hackman, J.R. (1975), *Behaviour in Organisations*, McGraw-Hill, New York.
- Quinn, R., Staines, G. L., & McCullough, M. M. (1974). *Job satisfaction: Is there a trend?* Washington, DC: U.S. Printing Office Research and Development Monograph No. 30. Διαθέσιμο στο [https://www.psc.isr.umich.edu/dis/infoserv/isrpub/pdf/Jobsatisfaction\\_3674\\_PDF](https://www.psc.isr.umich.edu/dis/infoserv/isrpub/pdf/Jobsatisfaction_3674_PDF)
- Rainey, H. G. (1989). Public management: Recent research on the political context and managerial roles, structures and behaviors. *Journal of Management*, 15(2), 229-250.
- Raziq, A. & Maulabakhsh, R. (2015). Impact of Working Environment on Job Satisfaction. *Procedia Economics and Finance*, 23, 717–725.
- Reeves, M. E. (1975). An analysis of job satisfaction of women administrators in higher education. *Journal of the National Association for Deans Administrators, & Counselors*, 38, 132-135.
- Reiner, M. D., & Zhao, J. (1999). The determinants of job satisfaction among United States Air Force security police. *Review of Public Personnel Administration*, 19(3), 5-18.
- Reisser, L. J. & Zurfluh, L. A. (1987). Female administrators: Moving up and moving out? *Journal of the National Association for Deans, Administrators and Counselors*, 50(4), 22-29.
- Roberts, K. H., & Glick, W. (1981). The job characteristics approach to task design: A critical review. *Journal of Applied Psychology*, 66, 193-217.

- Roelofsen, P. (2002), "The impact of office environments on employee performance: the design of the workplace as a strategy for productivity enhancement", *Journal of Facilities Management*, Vol. 1 No. 3, pp. 247-264.
- Rosser, V. J. (2000). "Mid-level administrators: What we know", *New directions for higher education*, 111, 5-20.
- Rosser, V. J. (2004). "A national study on midlevel leaders in higher education: The unsung professionals in the academy". *Journal of Higher Education*, 45(3)317-337.
- Rosser, V. J., & Janivar, J. M. (2003). "Mid-level student affairs leaders' intentions to leave: Examining the quality of their professional and institutional work life", *Journal of College Student Development*, 44(6), 813-830.
- Sangaria, M.A., & Johnsrud, L. K. (1988). "Mobility within the student affairs profession: Career advancement through position change", *Journal of College Student Development*, 29(1), 30-39.
- Scarpello, V., & Campbell, J.P. (1983). Job satisfaction: Are all the parts there? *Personnel Psychology*, 36, 577-600.
- Scheider, S. D., & Vaught, R. C. (1993). A comparison of job satisfaction between public and private sector managers. *Public Administration Quarterly*, 17(1), 68-83.
- Schermerhorn, J. R. (2010) *Εισαγωγή στο Management*. 10η εκδ. Νικοσιά: Broken Hill Publishers.
- Schmitt, N., & Bedian, A. G. (1982). "A comparison of LISREL and two-stage least squares analysis of a hypothesized life job satisfaction reciprocal relationship", *Journal of Applied Psychology*, 67, 806-817.
- Schonwetter, D. J., Bonds, S. L. & Perry, R. P. (1993). Women academic and career administrators' role perceptions and occupational satisfaction: Implications for appointment and professional development. American Educational Research Association, Atlanta, GA.
- Schwab, D. P., & Wallace, M. J. (1974). Correlates of employee satisfaction with pay. *Industrial Relations*, 13, 78-80.
- Scott, N. A., & Spooner, S. (1989). Women administrators: Stressors and strategies. *Journal of the National Association for Deans, Administrators and Counselors*, 52(2), 31-36.
- Selden, Sally C., and Moynihan, Donald P. 2000. A model of voluntary turnover in state government. *Review of Public Personnel Administration* 20(2): 63-74.
- Shaver, P., & Freedman, J. (1976). "Your pursuit of happiness", *Psychology Today*, 10, 27-29.
- Sheppard, H. L., & Herrick, N. Q. (1972). Where have all the robots gone? Worker dissatisfaction in the '70's. New York: The Free Press,
- Smerek, R., & Peterson, M. (2007). Examining Herzberg's theory: Improving job satisfaction among non-academic employees at a university. *Research in Higher Education*, 48, 229-250.
- Smith, P. (2004). The quiet crisis: How higher education is failing America. Bolton, MA: Anker Publishing.
- Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. (1969). The measurement of satisfaction in work and retirement. Chicago: Rand McNally.
- Solomon, E. E. (1986). Private and public sector managers: An empirical investigation of job characteristics and organizational climate. *Journal of Applied Psychology*, 71(2), 247-259.

- Solomon, L. C., & Tiemey, M. L. (1977). Determinants of job satisfaction among college administrators. *Journal of Higher Education*, 48(4), 412-431.
- Spector P. E., (1985). Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, 13, 693-701.
- Spector, P. E. (1997) *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*, Thousand Oaks: Sage.
- SPSS STATISTICS. [ηλεκτρ. βιβλ.] Αθήνα:Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. κεφ 6. Διαθέσιμο στο: <http://hdl.handle.net/11419/5081>
- Steel, B. S., & Warner, R. L. (1990). Job satisfaction among early labor force participants: Unexpected outcomes in public and private sector comparisons. *Review of Public Personnel Administration*, 10(3), 4-22.
- Steijn, B. (2004) Human Resource Management and Job Satisfaction in the Dutch Public Sector. *Review of Public Personnel Administration*, 24(4), 291-303.
- Steward, R. J., Patterson, B.T., Morales, P., Bartell, P., Dinas, P., & Powers, D. (1995). Women in higher education and job satisfaction: Does interpersonal style matter? *NASPA Journal*, 33, 45-53.
- Stimson, J., & Johnson, T. (1977). "Tasks, individual differences, and job satisfaction", *Industrial Relations*, 3, 315-322.
- Stone, R. (2005): *Human Resource Management*. Sidney, Australia: John Wiley and Sons, Ltd.
- Tanova, C., & Holtom, B.C. (2008). Using job embeddedness factors to explain voluntary turnover in four European countries. *The International Journal of Human Resource Management*, 19 (9), pp, 1553–1568.
- Taylor, G.S. and Vest, M.J. (1992) Pay Comparisons and Pay Satisfaction among Public Sector Employees. *Public Personnel Management*, 21, 445-454.
- Ting, Y. (1996). Analysis of job satisfaction of the federal white-collar work force: Findings from the survey of federal employees. *American Review of Public Administration*, 26(4), 439-456.
- Ting, Y. (1997). Determinants of job satisfaction of federal government employees. *Public Personnel Management*, 26(3), 313-334.
- Tobias, R. (2000). "Job satisfaction has marked value", *Government Executive*, 32(6).
- Trivellas, P. & Santouridis, I. (2016) "Job satisfaction as a mediator of the relationship between service quality and organisational commitment in higher education. An empirical study of faculty and administration staff", *Total Quality Management and Business Excellence*, 27 (1-2) 169-183.
- Turner, A., & Lawrence, P. (1965). *Industrial jobs and the worker*. Cambridge, MA: Harvard University, Graduate School of Business Administration
- Vecchio, R.P. (1980). Worker alienation as a moderator of the job quality-job satisfaction relationship: The case of racial differences. *Academy of Management Journal*, 23, 479-486.
- Vila, L. E., and García-Mora, B. 2005. Education and the determinants of job satisfaction. *Education Economics*, 13(4), 409-425.
- Volkwein, F. J., & Zhou, Y. (2003). Testing a model of administrative job satisfaction. *Research in Higher Education*, 44(2), 149-171.
- Volkwein, J.F., & Parmley, K. (2000). Comparing Administrative Satisfaction in Public and Private Universities. *Research in Higher Education*. 41(1), 95-116.
- Voydanoff, P. (1980). "Perceived job characteristics and job satisfaction among men and women", *Psychology of Women Quarterly*, 5, 177-185.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.

- Walsh, W.B., Craik, H.K., Price, R.H. (2000). *Person-Environment Psychology. New Directions and Perspectives. Second Edition.* Publishers 10 Industrial Avenue: Lawrence Erlbaum Associates Inc
- Wanous, J.P., & Lawler, E.E. (1972) Measurement and Meaning of Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 56, 95-105.
- Warr, P. (2007). *Work, happiness, and unhappiness*. New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- Watson, D., Wiese, D., Vaidya, J. and Tellegen, A. (1999), "The two general activation systems of affect: structural findings, evolutionary considerations, and psychological evidence", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 76 No. 5, pp. 820-838.
- Weiss, D., Dawis, R., England, G. and Lofquist, L. (1967), *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. Minnesota Studies on Vocational Rehabilitation*, Vol. 22, Minneapolis: University of Minnesota, Industrial Relationship Centre.
- Witt, L. A., Andrews, M. C., & Kacmar, K. M. (2000). The role of participation in decision-making in the organizational politics-job satisfaction relationship. *Human Relations*, 53(3), 341-358.
- Wood, S., & de Menezes, L. M. (2011). High involvement management, high performance work systems and wellbeing. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(7), 1586–1610.
- Wright, B. (2001). Public-sector work motivation: A review of the current literature and a revised conceptual model. *Journal of Public Administration Research and Theory* 11(4), 559-586.
- Wright, B. E., & Davis, B.S. 2003. Job satisfaction in the public sector: The role of the work environment, *American Review of Public Administration* 33(1), 70-90.
- Wright, B. E., & Kim, S. (2004). Participation's influence on job satisfaction: The Wright, J. D., & Hamilton, R. F. (1978). Work satisfaction and age: Some evidence for the 'job change' hypothesis. *Social Forces*, 56, 1140-1158
- Zelenski, J. M., Murphy, S. A. & Jenkins, D. A. (2008) "The happy-productive worker thesis revisited", *Journal of Happiness Studies*, 9, 521-537.
- Ελληνική Στατιστική Αρχή. Έρευνα Εργατικού Δυναμικού: Νοέμβριος 2017. Δελτίο Τύπου, Πειραιάς, 8/2/2018. Ανακτήθηκε από <http://www.statistics.gr/documents/20181/2a07924b-14f6-4406-88c1-caf9cf9db31a>
- Κάντας Α. (1998), *Οργανωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία. Ελληνικά Γράμματα*, Αθήνα.
- Μανωλέσου, Α. 2015. Παραμετρικοί και μη παραμετρικοί έλεγχοι υποθέσεων. [Κεφάλαιο Συγγράμματος]. Στο Χαλικιάς, Μ., Λάλου, Π., Μανωλέσου, Α. 2015.
- Μπουραντάς Δημήτρης (2005) *Ηγεσία Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας* Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ Αθήνα.
- Παπάνης Ευστράτιος, (2007), <http://epapanis.blogspot.com/2007/09/blog-post>.
- Τσουνής Α, Σαράφης Π. (2016). *Η έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης: θεωρητικές προσεγγίσεις και αποτελέσματα στην εργασιακή απόδοση. Διεπιστημονική Φροντίδα Υγείας*(2016) Τόμος 8, Τεύχος 2, 36-47
- Φαναριώτης Π. (1999) *Διοίκηση Δημοσίων Υπηρεσιών και Οργανισμών*. Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, Αθήνα.

## 6 ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Πίνακας 19. Δείκτης συμμεταβλητότητας μεταβλητών.

	μέση τιμή	τυπική απόκλιση	πλήθος	CV
11.	3.85	.855	144	22.235
12.	3.27	.855	144	26.128
13.	3.53	.931	144	26.384
14.	3.29	.945	144	28.714
15.	4.04	.930	144	23.017
21.	3.85	.985	144	25.593
22.	3.92	1.065	144	27.140
23.	3.81	1.003	144	26.315
24.	3.44	.906	144	26.363
25.	3.69	.942	144	25.550
31.	4.21	.590	144	14.016
32.	3.01	1.186	144	39.427
33.	3.09	.938	144	30.354
34.	3.68	.799	144	21.710
35.	3.56	.875	144	24.617
41.	3.08	.972	144	31.512
42.	3.63	.907	144	25.033
43.	3.35	.847	144	25.311
44.	3.50	.901	144	25.733
45.	2.86	1.094	144	38.245
46.	3.25	1.021	144	31.408
51.	2.63	1.070	144	40.766
52.	3.97	.814	144	20.536
61.	3.35	.889	144	26.495
62.	4.08	.695	144	17.011
63.	3.63	.737	144	20.341
64.	3.38	.907	144	26.887
65.	3.44	.867	144	25.178
70.	2.43	1.062	144	43.697
80.	3.87	.722	144	18.659
90.	3.90	.825	144	21.188



Πίνακας 17. Δείκτης συσχετίσεων μεταβλητών.

			11.	12.	13.	14.	15.	21.	22.	23.	24.	25.	31.	32.	33.	34.	35.	41.	42.	43.	44.	45.	46.	51.	52.	61.	62.	63.	64.
Spearman's rho	11.	Correlation Coefficient	1.000	.403**	.322**	.348**	-.160	.383**	.329**	.334**	.381**	.252**	.120	-.011	.039	.024	.100	.389**	.341**	.281**	.394**	.252**	.422**	.264**	.091	.381**	.176	.352**	.5
		Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.056	.000	.000	.000	.000	.002	.151	.898	.640	.778	.232	.000	.000	.001	.000	.002	.000	.001	.277	.000	.035	.000	.
		N	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	.
	12.	Correlation Coefficient	.403**	1.000	.261**	.377**	-.171*	.256**	.189*	.303**	.447**	.285**	.218**	-.071	-.017	.122	.196*	.215**	.249**	.351**	.432**	.219**	.383**	.047	.086	.239**	.075	.262**	.2
		Sig. (2-tailed)	.000		.002	.000	.040	.002	.023	.000	.000	.001	.009	.395	.844	.147	.019	.010	.003	.000	.000	.008	.000	.575	.305	.004	.372	.002	.
		N	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	.
	13.	Correlation Coefficient	.322**	.261**	1.000	.464**	-.118	.303**	.306**	.310**	.407**	.375**	.230**	-.053	-.079	.237**	.368**	.405**	.474**	.382**	.420**	.377**	.610**	.057	.066	.305**	.240**	.095	.3
		Sig. (2-tailed)	.000	.002		.000	.158	.000	.000	.000	.000	.000	.006	.527	.344	.004	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.496	.433	.000	.004	.258	.
		N	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	.
	14.	Correlation Coefficient	.348**	.377**	.464**	1.000	-.170*	.232**	.219**	.172*	.379**	.326**	.054	-.190*	-.039	.074	.309**	.342**	.403**	.388**	.357**	.146	.505**	.052	.163	.176*	.061	.164*	.3
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.042	.005	.008	.039	.000	.000	.522	.023	.641	.378	.000	.000	.000	.000	.000	.080	.000	.538	.051	.035	.470	.049	.
		N	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	.
	15.	Correlation Coefficient	-.160	-.171*	-.118	-.170*	1.000	-.012	.055	.034	-.163	.108	.132	.134	.133	.106	.099	.010	.058	-.040	-.069	-.087	-.195*	-.187*	-.040	.014	.114	.096	.
		Sig. (2-tailed)	.056	.040	.158	.042		.882	.509	.683	.052	.196	.114	.110	.113	.206	.236	.902	.490	.631	.414	.302	.019	.025	.632	.864	.175	.250	.
		N	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	.
	21.	Correlation Coefficient	.383**	.256**	.303**	.232**	-.012	1.000	.737**	.656**	.270**	.555**	.254**	-.062	-.052	.219**	.209*	.409**	.423**	.246**	.394**	.241**	.320**	.041	.108	.384**	.318**	.308**	.4
		Sig. (2-tailed)	.000	.002	.000	.005	.882		.000	.000	.001	.000	.002	.464	.537	.008	.012	.000	.000	.003	.000	.004	.000	.622	.196	.000	.000	.000	.
		N	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	.
	22.	Correlation Coefficient	.329**	.189*	.306**	.219**	.055	.737**	1.000	.780**	.254**	.568**	.245**	.031	-.032	.053	.241**	.334**	.335**	.209*	.338**	.335**	.385**	.040	-.010	.346**	.399**	.285**	.3
		Sig. (2-tailed)	.000	.023	.000	.008	.509	.000		.000	.002	.000	.003	.713	.705	.528	.004	.000	.000	.012	.000	.000	.000	.635	.908	.000	.000	.001	.



41.	Correlation Coefficient	.389**	.215**	.405**	.342**	.010	.409**	.334**	.262**	.304**	.270**	.209	.017	-.033	.111	.300**	1.000	.437**	.278**	.335**	.398**	.426**	.244**	-.053	.421**	.271**	.317**	.4
	Sig. (2-tailed)	.000	.010	.000	.000	.902	.000	.000	.001	.000	.001	.012	.840	.698	.185	.000		.000	.001	.000	.000	.000	.003	.525	.000	.001	.000	
	N	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	
42.	Correlation Coefficient	.341**	.249**	.474**	.403**	.058	.423**	.335**	.303**	.360**	.454**	.173	-.047	.048	.225**	.428**	.437**	1.000	.478**	.524**	.293**	.585**	.049	.189	.391**	.353**	.311**	.5
	Sig. (2-tailed)	.000	.003	.000	.000	.490	.000	.000	.000	.000	.000	.038	.579	.564	.007	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.558	.024	.000	.000	.000	
	N	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	
43.	Correlation Coefficient	.281**	.351**	.382**	.388**	-.040	.246**	.209	.227**	.396**	.394**	.108	-.068	-.060	.160	.219**	.278**	.478**	1.000	.551**	.163	.430**	.115	.078	.223**	.145	.195**	.3
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.000	.631	.003	.012	.006	.000	.000	.196	.417	.479	.055	.008	.001	.000		.000	.050	.000	.168	.351	.007	.083	.019	
	N	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	
44.	Correlation Coefficient	.394**	.432**	.420**	.357**	-.069	.394**	.338**	.314**	.617**	.379**	.207	.019	-.046	.202	.422**	.335**	.524**	.551**	1.000	.307**	.502**	.109	.071	.296**	.240**	.296**	.3
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.414	.000	.000	.000	.000	.000	.013	.819	.582	.015	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.192	.395	.000	.004	.000	
	N	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	
45.	Correlation Coefficient	.252**	.219**	.377**	.146	-.087	.241**	.335**	.268**	.263**	.164	-.002	.013	-.080	.049	.272**	.398**	.293**	.163	.307**	1.000	.419**	.334**	-.252**	.344**	.179	.160	.3
	Sig. (2-tailed)	.002	.008	.000	.080	.302	.004	.000	.001	.001	.050	.983	.874	.342	.557	.001	.000	.000	.050	.000		.000	.000	.002	.000	.032	.055	
	N	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	
46.	Correlation Coefficient	.422**	.383**	.610**	.505**	-.195	.320**	.385**	.323**	.484**	.391**	.057	-.058	.029	.195	.385**	.426**	.585**	.430**	.502**	.419**	1.000	.221**	.204	.346**	.259**	.224**	.4
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.019	.000	.000	.000	.000	.000	.499	.493	.734	.019	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.008	.014	.000	.002	.007	
	N	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	
51.	Correlation Coefficient	.264**	.047	.057	.052	-.187	.041	.040	-.048	.085	-.015	-.030	-.120	-.089	-.154	.021	.244**	.049	.115	.109	.334**	.221**	1.000	-.096	.226**	.040	.107	.2
	Sig. (2-tailed)	.001	.575	.496	.538	.025	.622	.635	.572	.311	.859	.721	.150	.289	.065	.804	.003	.558	.168	.192	.000	.008		.251	.007	.633	.202	
	N	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	
52.	Correlation Coefficient	.091	.086	.066	.163	-.040	.108	-.010	-.078	.056	.083	.098	.052	.172	.224**	.163	-.053	.189	.078	.071	-.252**	.204	-.096	1.000	.027	.080	.012	
	Sig. (2-tailed)	.277	.305	.433	.051	.632	.196	.908	.351	.508	.321	.243	.538	.039	.007	.050	.525	.024	.351	.395	.002	.014	.251		.747	.343	.886	
	N	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	
61.	Correlation Coefficient	.381**	.239**	.305**	.176	.014	.384**	.346**	.296**	.199	.230**	.181	-.103	-.095	.039	.214	.421**	.391**	.223**	.296**	.344**	.346**	.226**	.027	1.000	.423**	.614**	.5

	Sig. (2-tailed)	.000	.004	.000	.035	.864	.000	.000	.000	.017	.005	.030	.221	.259	.644	.010	.000	.000	.007	.000	.000	.000	.007	.747		.000	.000	
	N	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	
62.	Correlation Coefficient	.176 <sup>*</sup>	.075	.240 <sup>**</sup>	.061	.114	.318 <sup>**</sup>	.399 <sup>**</sup>	.310 <sup>**</sup>	.206 <sup>*</sup>	.316 <sup>**</sup>	.412 <sup>**</sup>	-.110	-	.129	.179 <sup>*</sup>	.271 <sup>**</sup>	.353 <sup>**</sup>	.145	.240 <sup>**</sup>	.179 <sup>*</sup>	.259 <sup>**</sup>	.040	.080	.423 <sup>**</sup>	1.000	.539 <sup>**</sup>	.2
	Sig. (2-tailed)	.035	.372	.004	.470	.175	.000	.000	.000	.013	.000	.000	.188	.027	.122	.032	.001	.000	.083	.004	.032	.002	.633	.343	.000		.000	
	N	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	
63.	Correlation Coefficient	.352 <sup>**</sup>	.262 <sup>**</sup>	.095	.164 <sup>*</sup>	.096	.308 <sup>**</sup>	.285 <sup>**</sup>	.219 <sup>**</sup>	.211 <sup>*</sup>	.253 <sup>**</sup>	.206 <sup>*</sup>	-.113	-.149	.071	.201 <sup>*</sup>	.317 <sup>**</sup>	.311 <sup>**</sup>	.195 <sup>*</sup>	.296 <sup>**</sup>	.160	.224 <sup>**</sup>	.107	.012	.614 <sup>**</sup>	.539 <sup>**</sup>	1.000	.3
	Sig. (2-tailed)	.000	.002	.258	.049	.250	.000	.001	.009	.011	.002	.013	.176	.075	.397	.016	.000	.000	.019	.000	.055	.007	.202	.886	.000	.000		
	N	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	
64.	Correlation Coefficient	.546 <sup>**</sup>	.245 <sup>**</sup>	.370 <sup>**</sup>	.334 <sup>**</sup>	.025	.430 <sup>**</sup>	.397 <sup>**</sup>	.353 <sup>**</sup>	.259 <sup>**</sup>	.298 <sup>**</sup>	.039	-.061	.098	.133	.258 <sup>**</sup>	.417 <sup>**</sup>	.517 <sup>**</sup>	.326 <sup>**</sup>	.315 <sup>**</sup>	.300 <sup>**</sup>	.452 <sup>**</sup>	.248 <sup>**</sup>	.145	.522 <sup>**</sup>	.226 <sup>**</sup>	.384 <sup>**</sup>	1.
	Sig. (2-tailed)	.000	.003	.000	.000	.770	.000	.000	.000	.002	.000	.644	.471	.241	.113	.002	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.003	.084	.000	.007	.000	
	N	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	
65.	Correlation Coefficient	.394 <sup>**</sup>	.259 <sup>**</sup>	.268 <sup>**</sup>	.241 <sup>**</sup>	-.087	.329 <sup>**</sup>	.289 <sup>**</sup>	.308 <sup>**</sup>	.189 <sup>*</sup>	.325 <sup>**</sup>	.078	-.057	-.080	.034	.143	.395 <sup>**</sup>	.479 <sup>**</sup>	.380 <sup>**</sup>	.304 <sup>**</sup>	.294 <sup>**</sup>	.350 <sup>**</sup>	.214 <sup>**</sup>	.006	.359 <sup>**</sup>	.281 <sup>**</sup>	.431 <sup>**</sup>	.4
	Sig. (2-tailed)	.000	.002	.001	.004	.300	.000	.000	.000	.023	.000	.350	.498	.343	.683	.088	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.010	.942	.000	.001	.000	
	N	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	
70.	Correlation Coefficient	-	-	-	-	.193 <sup>*</sup>	-	.247 <sup>**</sup>	.217 <sup>**</sup>	-.116	-.132	.210 <sup>*</sup>	.290 <sup>**</sup>	.036	-.078	.243 <sup>**</sup>	.181 <sup>*</sup>	.287 <sup>**</sup>	-.126	-.150	-.036	.336 <sup>**</sup>	-.058	.251 <sup>**</sup>	-.106	.235 <sup>**</sup>	-.127	.3
	Sig. (2-tailed)	.044	.026	.001	.000	.020	.000	.003	.009	.167	.114	.012	.000	.671	.351	.003	.030	.000	.132	.072	.665	.000	.492	.002	.207	.005	.129	
	N	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	
80.	Correlation Coefficient	.538 <sup>**</sup>	.249 <sup>**</sup>	.383 <sup>**</sup>	.312 <sup>**</sup>	.073	.363 <sup>**</sup>	.272 <sup>**</sup>	.298 <sup>**</sup>	.229 <sup>**</sup>	.239 <sup>**</sup>	.178 <sup>*</sup>	-	-.056	.164 <sup>*</sup>	.132	.266 <sup>**</sup>	.436 <sup>**</sup>	.256 <sup>**</sup>	.277 <sup>**</sup>	.268 <sup>**</sup>	.384 <sup>**</sup>	.133	.121	.468 <sup>**</sup>	.299 <sup>**</sup>	.318 <sup>**</sup>	.4
	Sig. (2-tailed)	.000	.003	.000	.000	.387	.000	.001	.000	.006	.004	.033	.019	.507	.049	.115	.001	.000	.002	.001	.001	.000	.113	.150	.000	.000	.000	
	N	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	
90.	Correlation Coefficient	.637 <sup>**</sup>	.342 <sup>**</sup>	.478 <sup>**</sup>	.460 <sup>**</sup>	-.091	.475 <sup>**</sup>	.397 <sup>**</sup>	.379 <sup>**</sup>	.394 <sup>**</sup>	.388 <sup>**</sup>	.171 <sup>*</sup>	-	-.036	.086	.245 <sup>**</sup>	.504 <sup>**</sup>	.598 <sup>**</sup>	.335 <sup>**</sup>	.393 <sup>**</sup>	.356 <sup>**</sup>	.589 <sup>**</sup>	.292 <sup>**</sup>	.171 <sup>*</sup>	.477 <sup>**</sup>	.260 <sup>**</sup>	.313 <sup>**</sup>	.5
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.279	.000	.000	.000	.000	.000	.040	.007	.672	.305	.003	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.040	.000	.002	.000	
	N	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). \* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**Πίνακας 21. Συμμετοχικότητες μεταβλητών.**

Communalities		
	Initial	Extraction
11.	1.000	.732
12.	1.000	.624
13.	1.000	.597
14.	1.000	.550
15.	1.000	.576
21.	1.000	.770
22.	1.000	.846
23.	1.000	.832
24.	1.000	.669
25.	1.000	.693
31.	1.000	.535
32.	1.000	.777
33.	1.000	.750
34.	1.000	.462
35.	1.000	.651
41.	1.000	.530
42.	1.000	.652
43.	1.000	.565
44.	1.000	.692
45.	1.000	.658
46.	1.000	.713
51.	1.000	.493
52.	1.000	.649
61.	1.000	.657
62.	1.000	.698
63.	1.000	.681
64.	1.000	.694
65.	1.000	.466
70.	1.000	.734
80.	1.000	.681
90.	1.000	.766

Extraction Method: Principal

Component Analysis.

Πίνακας 22. Παραγόμενες Κύριες Συνιστώσες.

Rotated Component Matrix <sup>a</sup>								
	Component							
	1	2	3	4	5	6	7	8
80.	.763							
64.	.740							
11.	.724							
90.	.680							
61.	.674							
65.	.541							
23.		.867						
22.		.832						
21.		.760						
25.		.703						
35.			.723					
46.			.616					
13.			.588					
42.	.439		.564					
14.			.496					
41.	.408		.461					
24.				.735				
12.				.710				
44.			.439	.638				
43.				.578				
62.					.749			
63.	.420				.692			
31.					.646			
32.						.861		
33.						.770		
52.							-.763	
70.			-.423				.533	
45.			.469				.513	
15.								.648
34.								.579
51.	.410							-.439

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Rotation converged in 14 iterations.

## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ

### A. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1. Φύλο : ☐ Άνδρας ☐ Γυναίκα
2. Ηλικία: ☐ ≤ 25 ☐ 26-35 ☐ 36-45 ☐ 46-55 ☐ ≥ 56
3. Επίπεδο Εκπαίδευσης: ☐ Λύκειο ☐ ΙΕΚ ☐ ΤΕΙ ☐ ΑΕΙ  
☐ Μεταπτυχιακό ☐ Διδακτορικό
4. Έτη απασχόλησης: ☐ ≤ 5 ☐ 5- 10 ☐ 11-15 ☐ 16-21 ☐  
22-26 ☐ ≥ 26
5. Σχέση εργασίας: ☐ Μόνιμος ☐ ΙΔΑΧ ☐ Σύμβαση Έργου
6. Κατέχετε θέση διοικητικής ευθύνης; ☐ ΝΑΙ ☐ ΟΧΙ

### B. ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

1. Πόσο συμφωνείτε με τους παράγοντες που σχετίζονται με το αντικείμενο της εργασίας σας;

1α. Το Πανεπιστήμιο μου προσφέρει συνθήκες ασφάλειας και σταθερότητας ώστε να εκτελώ αποτελεσματικά την εργασία μου.

Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Είμαι ουδέτερος/η	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1β. Η εργασία μου μου δίνει τη δυνατότητα να είμαι αυτόνομος σε εργασιακές συμπεριφορές και λειτουργίες.

Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Είμαι ουδέτερος/η	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1γ. Μου παρέχεται η ευκαιρία να έχω ποικιλία δραστηριοτήτων έτσι ώστε να βρίσκω ενδιαφέρον το αντικείμενο της εργασίας μου.

Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Είμαι ουδέτερος/η	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1δ. Αισθάνομαι να είμαι «κάποιος» στο χώρο εργασίας και ότι είμαι σημαντικός και απαραίτητος

Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Είμαι ουδέτερος/η	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1ε. Στην εργασία μου υπάρχει αρκετή γραφειοκρατία.

Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Είμαι ουδέτερος/η	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 2. Πόσο συμφωνείτε με τους παράγοντες που σχετίζονται με τους προϊστάμενους σας.

2α. Είμαι ικανοποιημένος από τον τρόπο με τον οποίο μου συμπεριφέρονται οι προϊστάμενοί μου.

Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Είμαι ουδέτερος/η	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2β. Ο προϊστάμενός μου διαθέτει την εμπειρία και την ικανότητα να είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικός όσον αφορά στο χειρισμό των σχέσεων μεταξύ των υπαλλήλων του Τμήματος ή της Διεύθυνσης.

Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Είμαι ουδέτερος/η	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2γ. Ο προϊστάμενός μου ενεργεί με δικαιοσύνη και αμεροληψία στη λήψη αποφάσεων.



Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Είμαι ουδέτερος/η	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2δ. Στην εργασία μου παρέχεται η δυνατότητα να αναλαμβάνω πρωτοβουλίες και να κάνω πράγματα σύμφωνα με τη συνείδησή μου.

Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Είμαι ουδέτερος/η	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2ε. Έχω την άμεση αναγνώριση από τον προϊστάμενό μου για τη συμβολή μου στην ποιότητα εργασίας και την επίτευξη των στόχων.

Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Είμαι ουδέτερος/η	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 3. Πόσο συμφωνείτε με τους παρακάτω παράγοντες που σχετίζονται με τους συναδέλφους.

3α. Έχω καλές σχέσεις με τους συναδέλφους μου.

Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Είμαι ουδέτερος/η	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3β. Έχω βιώσει την αγένεια και την έλλειψη σεβασμού μεταξύ των συναδέλφων στο χώρο εργασίας μου.

Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Είμαι ουδέτερος/η	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3γ. Υπάρχει έντονος ανταγωνισμός μεταξύ των συναδέλφων.

Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Είμαι ουδέτερος/η	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3δ. Στην εργασία μου έχω την ευκαιρία να κάνω πράγματα για άλλους ανθρώπους.

Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Είμαι ουδέτερος/η	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3ε. Έχω την ευκαιρία να καθοδηγώ άλλους ανθρώπους στα πλαίσια της ομαδικότητας.

Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Είμαι ουδέτερος/η	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Πόσο συμφωνείτε με τους παράγοντες που σχετίζονται με τις προοπτικές εξέλιξης

4α. Υπάρχει η προοπτική προαγωγής ή ανέλιξης του ανθρώπινου δυναμικού στο Ίδρυμα.

Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Είμαι ουδέτερος/η	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4β. Μου παρέχεται η δυνατότητα να αξιοποιώ τις γνώσεις, τις ικανότητες και δεξιότητές μου κατά την εκτέλεση των καθηκόντων μου.

Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Είμαι ουδέτερος/η	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4γ. Έχω την ευκαιρία να εφαρμόζω τις δικές μου μεθόδους και ιδέες για να πετύχω τη δουλειά.

Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Είμαι ουδέτερος/η	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4δ. Έχω την ελευθερία να χρησιμοποιήσω τη δική μου κρίση, ώστε να εκτελώ γρήγορα και αποτελεσματικά τα καθήκοντά μου.

Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Είμαι ουδέτερος/η	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4ε. Υπάρχει πρόνοια για την επιμόρφωση και την ανάπτυξη του προσωπικού στο Ίδρυμα.

Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Είμαι ουδέτερος/η	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4στ. Η φύση της εργασίας μου προσφέρει το αίσθημα της προσωπικής ανάπτυξης και ολοκλήρωσης.

Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Είμαι ουδέτερος/η	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από το ύψος των αποδοχών.

5α. Οι μηνιαίες αποδοχές, σε σχέση με το φόρτο εργασίας και την εργασία που προσφέρω είναι ικανοποιητικές.

Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Είμαι ουδέτερος/η	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5β. Αν μου δινόταν η δυνατότητα θα συμμετείχα σε ένα ερευνητικό πρόγραμμα του Πανεπιστημίου με αμοιβή, πέραν του κανονικού ωραρίου εργασίας.

Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Είμαι ουδέτερος/η	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**6. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε με τους παράγοντες που σχετίζονται με την επικοινωνία/συνεργασία.**

6α. Υπάρχει αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης του Πανεπιστημίου.

Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Είμαι ουδέτερος/η	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6β. Η συνεργασία με το προσωπικό του τμήματός μου είναι ικανοποιητική.

Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Είμαι ουδέτερος/η	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6γ. Είμαι ικανοποιημένος/η από το επίπεδο συνεργασίας άλλων τμημάτων.

Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Είμαι ουδέτερος/η	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6δ. Είμαι ικανοποιημένος από τον τρόπο με τον οποίο ασκείται η Διοίκηση στη διαχείριση των θεμάτων από τις αρχές του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας.

Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Είμαι ουδέτερος/η	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6ε. Λαμβάνω έγκαιρα τις πληροφορίες που χρειάζομαι για να κάνω σωστά τη δουλειά μου

Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Είμαι ουδέτερος/η	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

**7. Στα πλαίσια της κινητικότητας των δημοσίων υπαλλήλων, θα ήθελα να μετακινηθώ σε άλλη υπηρεσία.**

Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Είμαι ουδέτερος/η	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**8. Οι γενικές συνθήκες εργασίας στο Πανεπιστήμιο είναι ικανοποιητικές.**

Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Είμαι ουδέτερος/η	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**9. Συνολικά είμαι ικανοποιημένος από την εργασία μου στο Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας.**

Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Είμαι ουδέτερος/η	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>